

550036

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ТРЕНИНГ

Н. Н. ВАСИЛЬЕВ



ТРЕНИНГ ПРЕОДОЛЕНИЯ КОНФЛИКТОВ



управление эмоциями

стратегии поведения
в конфликте

уверенное поведение
на переговорах


РЕЧЬ

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ТРЕНИНГ

Н. Н. ВАСИЛЬЕВ

ТРЕНИНГ ПРЕОДОЛЕНИЯ КОНФЛИКТОВ



**Санкт-Петербург
2007**

Васильев Н. Н.

В 19 Тренинг преодоления конфликтов. — СПб.: Речь, 2007. — 174 с.

ISBN 5-9268-0104-4

Автор описывает методические приемы, последовательная реализация которых продвигает к интегративному решению конфликтной ситуации. Каждый шаг содержит необходимые пояснения, инструкции по исполнению необходимые иллюстративные материалы. Рассматриваются вопросы: управление эмоциями в конфликте; алгоритмы анализа конфликтной ситуации; психотехнические приемы, позволяющие уверенно вести переговоры по спорным вопросам.

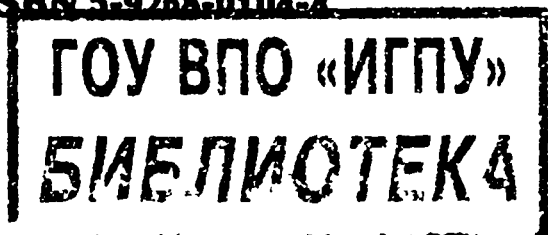
Книга представляет собой учебное пособие и может успешно использоваться для проведения тренинга или отдельных практических занятий по преодолению конфликта. Книга будет интересна для психологов, социологов, конфликтологов, педагогов, социальных работников, а также для всех, кто интересуется проблемами разрешения конфликтов и хочет научиться более эффективно общаться с окружающими.

© Издательство «Речь», 2002

© Н. Н. Васильев, 2002

© П. В. Борозенец (обложка), 2002

ISBN 5-9268-0104-4



550036

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие

Тренинг	6
<i>Содержание тренинга</i>	7
<i>Цели тренинга</i>	8
<i>Структура сессии</i>	9
Книга	10

Введение

Основные понятия	12
Зарождение конфликта	15
Динамика конфликта	16
Преодоление конфликта	22

ТЕМА I. УПРАВЛЕНИЕ ЭМОЦИЯМИ

Работа № 1. Изучение разрушающих переживаний	28
Работа № 2. Губительное мышление	38
Работа № 3. Изучение иррациональных убеждений	46
Работа № 4. Использование метода РЭТ для изменения эмоциональной	60
Работа № 5. Управление состоянием через изменение поведения	69
Работа № 6. Изменение эмоционального последствия ситуаций ...	84
Работа № 7. Готовность разрешить конфликт	95

ТЕМА II. АНАЛИЗ КОНФЛИКТА

Работа № 8. Выявление мотивации оппонентов	99
Работа № 9. Оценка приоритетов	106
Работа № 10. Оценка соотношения ресурсов конфликтующих сторон	109

Работа № 11. Обоснование выбора стратегии взаимодействия	112
Работа № 12. Выработка взаимовыгодных предложений	119
Работа № 13. Разработка запасных вариантов	132

ТЕМА III. ПЕРЕГОВОРЫ

Работа № 14. Изложение своей позиции	141
Работа № 15. Ассертивный спор	145
Работа № 16. Ассертивная защита своих прав	151
Работа № 17. Ассертивная просьба	155
Работа № 18. Ассертивный отказ	159
Работа № 19. Примиряющие жесты	167

ПРЕДИСЛОВИЕ

Долгожданный XXI век не принес уменьшения числа конфликтов. Напротив, возобладало мнение, что конфликт — одно из естественных состояний человеческих отношений. Вряд ли можно рассчитывать на то, что человечество в ближайшем будущем откажется от силовых методов решения спорных вопросов. Поэтому на первый план выходит не столько предотвращение конфликтов, сколько управление ими.

Не будет преувеличением сказать, что в России появилась новая профессия: психолог-практик, и, судя по количеству учебных заведений, предлагающих обучение этому ремеслу, она скоро станет массовой. Одна из важных задач практикующего психолога — помощь в преодолении конфликтов, и для ее решения необходимы соответствующие знания и умения.

За последнее десятилетие на русском языке издано большое количество книг, посвященных конфликтам: от фундаментальных теоретических исследований до практических руководств по самопомощи. Однако человек развивает свои способности именно в том, что он делает. Если он слушает и записывает лекции, то обретает навыки в записывании лекций; если читает литературу и размышляет о прочитанном, возможно, будут совершенствоваться его способности к чтению и размышлению. Для того чтобы научиться управлению конфликтом, специалисту, проходящему профессиональную подготовку, желательно иметь опыт участия в конфликтных ситуациях и использовать для их преодоления эффективные способы. Это убеждение побудило нас разработать тренинг «Преодоление конфликта» и предложить кафедре практической психологии Вологодского педагогического университета включить его в учебный план психологиче-

ского отделения факультета социальной педагогики и психологии. Этот тренинг — второй из цикла тренингов, направленных на повышение коммуникативной и социально-психологической компетентности студентов-психологов.

Пятилетний опыт проведения этого тренинга на базе учебно-консультационного центра «Развитие» показал, что он востребован и специалистами-практиками: психологами, социальными педагогами, психотерапевтами и другими представителями «помогающих» профессий.

Тренинг

Существует, как минимум, три возможности для обучения эффективному поведению в конфликте с помощью тренинга.

Первая возможность — рефлексия конфликтов и конфронтаций, возникающих в тренинговой группе. Этот путь, традиционный для групповой терапии и Т-групп, нам представляется неуместным для реальной учебной студенческой группы (или группы специалистов, направленных заказчиком на «повышение квалификации»), поскольку участники здесь находятся в ситуации вынужденного, обязательного присутствия и не связаны терапевтическим контрактом с тренером. С другой стороны, тренер не имеет возможности контролировать и использовать феномены групповой динамики: отношения в реальной группе «непрозрачны» для него, поскольку развиваются не «здесь-и-теперь», а привнесены извне.

Вторая возможность — использование ситуационных игр. Этот способ может быть вполне уместен в контексте учебного процесса, но требует существенных затрат времени. Ситуационная игра в тренинге предполагает использование механизмов оперантного, инструментального (для непосредственных участников сцены) и косвенного (для зрителей) научения. Сначала участник сцены разрешает воображаемую ситуацию так, как умеет, а затем получает от группы и тренера интенсивную обратную связь, на основе которой может корректировать свои действия до тех пор, пока не добьется успеха. Для того чтобы каждый из участников в группе из 10–15 человек смог хотя бы один раз побывать в роли

главного действующего лица, требуются ресурсы времени, которые обычно отсутствуют в учебном процессе вуза.

Кроме того, тренеру неизбежно придется столкнуться с тем, что реальные отношения в студенческой группе будут создавать для многих участников затруднения и в процессе раскрытия конфиденциального материала перед зрителями, и в процессе передачи искренней обратной связи.

Участие в психологическом тренинге, основанном на передаче лично-значимой обратной связи, предполагает добровольность и высокую мотивированность участников, присутствующую далеко не у всех студентов. Принуждение к участию в процедуре, подразумевающей, что участники будут делиться впечатлениями друг о друге, сводит на нет эффект научения.

Третья возможность — рефлексия реально происшедшего конфликта. Этот вариант предполагает, что участники тренинга находятся в относительной психологической безопасности, поскольку сюжет конфликта и поведение участника не становятся предметом обсуждения в группе. Информацией, имеющей конфиденциальный характер, участники обмениваются в диадах или в тройках, состав которых они могут контролировать. Важно подчеркнуть, что тренер также не имеет доступа к этому материалу.

Поскольку от тренера не требуется обратная связь участникам по поводу содержания их конфликтов, размер группы ограничивается размером помещения: опыт показывает, что этот тренинг может быть эффективен в группе от 25 до 60 человек.

Содержание тренинга

Тренинг состоит из трех блоков: «управление эмоциями», «анализ конфликта» и «уверенное поведение в реализации переговорной стратегии».

В каждом блоке собраны и представлены алгоритмы, методические приемы, или *техники*, практически доказавшие свою эффективность.

В первом разделе содержатся техники, разработанные в традициях различных психотерапевтических школ и направленные

на урегулирование разрушающих эмоционально-насыщенных переживаний. Основная задача этих техник — лишить конфликт «эмоциональной подпитки», перевести его разрешение в рациональный план действий.

Во втором разделе содержатся методические приемы, помогающие проанализировать требования оппонентов друг к другу, выявить интересы сторон, выбрать эффективную стратегию поведения, подготовить предложения, направленные на принятие интегративного решения.

В третий раздел включены психотехнические приемы, позволяющие уверенно излагать свою позицию, аргументировать ее, проявлять настойчивость в отстаивании собственных прав, защищать свои интересы, противостоять давлению, обращаться за помощью, делать шаги к примирению.

Каждый тематический блок включает в себя несколько сессий продолжительностью примерно по полтора часа. В режиме «погружения» отработка каждой темы занимает один день, хотя в контексте обучения в вузе возможен и иной ритм занятий.

Цели тренинга

Работая со студентами, мы настаиваем на том, чтобы сессии тренинга назывались *лабораторно-практическими работами*. В традиционном лабораторном практикуме студент учится планировать, осуществлять научный эксперимент и делать обоснованные выводы из полученных данных, заодно обучаясь работе с необходимыми приборами и инструментами.

На наш взгляд, это название как нельзя лучше подходит и к данному тренингу, поскольку в его основе лежат принципы «обучающей лаборатории»: участники не разучивают последовательность действий, а проводят экспериментальное испытание новых способов поведения.

Каждый участник выбирает для анализа трудную конфликтную ситуацию, которую он реально пережил в прошлом.

1. Участник получает задание использовать некоторый алгоритм для работы со своей ситуацией.

2. Он выполняет инструкцию и приобретает некоторый опыт работы с собственным конфликтом. В ряде упражнений он, помимо этого, получает опыт психологической помощи другому лицу из роли «консультанта».

3. Он осмысляет этот опыт и делится своими соображениями с коллегами.

Последовательно выполняя упражнения тренинга, участники используют предлагаемые техники для продвижения в материале своей ситуации.

Необходимо заметить, что участникам тренинга дается не готовый рецепт поведения в конфликтных ситуациях, а «культурный» алгоритм поведения, расширяющий их возможности в дополнение к способам, уже имеющимся в их опыте. Собственно, основная задача этого тренинга — не замена, а расширение репертуара поведения в конфликтных ситуациях, обеспечивающее автономное, осознанное принятие решений.

Структура сессии

1. *Введение в проблему.* Каждая сессия начинается с краткого информационного сообщения. Тренер описывает задачу, для решения которой предназначена соответствующая техника. Для вовлечения участников в проблему может использоваться дискуссия, а для подготовки сообщения — информация, представленная к данному занятию.

2. *Размещение участников.* Упражнения могут выполняться индивидуально, в парах, в шестерках, и тренер организует необходимые перемещения участников.

3. *Инструктирование.* После того, как все участники займут свои места, тренер дает инструкцию.

4. *Выполнение упражнения (20 минут).*

5. *Обсуждение опыта в рабочей группе.* Для организации обсуждения каждая рабочая группа выбирает временного ведущего. Его задачи:

- создавать и поддерживать рабочую атмосферу;
- контролировать время;

- обеспечить возможность высказаться каждому участнику;
- подвести итог и выступить с обобщением опыта группы.

В то время как состав рабочей группы остается постоянным, временные ведущие меняются после выполнения каждого упражнения.

Каждый участник делится с рабочей группой опытом, приобретенным при выполнении упражнения. При этом он останавливается на трех аспектах:

- личностном (что узнал о себе),
- профессиональном (над чем может поработать для профессионального продвижения в теме),
- методическом (какова область применения и возможности опробованного методического приема).

6. *Выступления представителей от каждой рабочей группы.*

7. *Комментарий тренера.* Тренер, используя выступления рабочих групп и информацию к занятию, делает необходимые разъяснения, замечания, комментарии и отмечает достоинства выступлений.

Книга

Эта книга предназначена в первую очередь для специалистов, изучающих методы преодоления конфликта. В ее основу положены раздаточные материалы к тренингу, разработанному автором. Пятилетняя практика проведения этого тренинга как со студентами, так и с практикующими специалистами убедила автора, что эти материалы представляют ценность сами по себе: они с успехом используются и для самостоятельного изучения техник преодоления конфликта, и для проведения тренингов, семинаров и практических занятий по этой теме. Поэтому после основательной переработки исходного материала и ряда дополнений появилось это учебное пособие.

Материал книги сгруппирован в три темы, соответствующие трем разделам тренинга.

Внутри каждой темы выделены отдельные практические работы, соответствующие сессиям тренинга. В каждой работе пред-

ставлены группы методических приемов, направленных на решение конкретной задачи в области преодоления конфликта.

Каждая работа, в свою очередь, содержит информационное сообщение, описание хода работы и вопросы для обсуждения.

В информационной части работы собраны сведения о круге задач, решаемых с помощью изучаемых техник, и о психологических механизмах, лежащих в основе каждой техники.

В конце каждой работы приводится список литературы, использованной для подготовки информационного блока. Информация к занятию представляет собой лишь краткий обзор, обеспечивающий первичное знакомство с соответствующими теориями. Для более основательного изучения материала участникам рекомендуется ознакомиться с первоисточниками.

Николай Васильев

ВВЕДЕНИЕ

Основные понятия

Слово конфликт происходит от латинского *conflictus* — столкновение, противоборство. Если использовать это понятие в столь широком смысле, то можно сказать, что конфликтуют вода и пламя, птица и притяжение земли; можно говорить о конфликте кошки с собакой или овцы с волком. Могут конфликтовать, например, программные или аппаратные средства в компьютере, когда после инсталляции сканера вдруг перестает работать ваш принтер.

Конфликт может быть состоянием психики одного человека, и тогда он называется *внутриличностным*. Динамический подход в психологии считает движущей силой развития личности противоречия между ее отдельными элементами. Такого рода противоречия, неразрешенные и неразрешаемые, но вызывающие сильные разрушающие эмоциональные переживания, могут быть причиной психологических расстройств. Психодинамика включает в себя противоборство различных осознаваемых и неосознаваемых сил: мотивов, страхов и многого другого. Представители различных психодинамических теорий не сходятся во взглядах на природу этих конфликтующих сил, но едины в одном: конфликт — естественное состояние человеческой психики.

Такого рода конфликты обычно не являются предметом конфликтологии. Они довольно хорошо изучены и описаны в психологии личности, психологии развития и теории психотерапии. Конфликтология концентрирует внимание на закономерностях возникновения, протекания и преодоления (разрешения) конфликтов между людьми или группами людей.

Нет смысла говорить о человеческих конфликтах, игнорируя тот факт, что мы, люди, — существа социальные. Жить среди себе подобных — одна из основных потребностей человека. Люди

вступают во взаимоотношения, образуя более или менее устойчивые группы. Группа — всегда больше, чем просто совокупность людей. Группа — это система, нечто целое, не сводимое к свойствам составных элементов. Одной из основных психологических категорий, отмечающих этот факт, является категория отношений. Отношения существуют только между людьми, в межличностном пространстве. Взаимоотношения бывают различными, они могут находиться в различных состояниях. Конфликт — одно из таких состояний.

Если *конфликт — состояние отношений в группе*, то одно из важнейших оснований для классификации конфликтов — характеристика групп, в которых взаимоотношения отличаются конфликтностью. В конфликтном состоянии могут находиться отношения *между людьми в реальной группе*, состоящей из двух и более людей (семья, учащиеся одного класса); *между группами*, являющимися частями одной системы (два подразделения одного предприятия, два ведомства одного правительства, например, министерство финансов и министерство социальной защиты). В конфликтном состоянии могут находиться *условные группы*, то есть группы людей, не знакомых друг с другом, возможно, никогда не встречавшихся, но объединенных общими интересами, верованиями (конфликты между наемными работниками и владельцами средств производства, межэтнические, межконфессиональные, межнациональные конфликты). Тысячи лет конфликт был основным состоянием отношений *между различными государствами*.

В соответствии с социальным заказом, психологи и социологи наиболее подробно изучили причины возникновения и закономерности протекания конфликтов в семье, в школе, на производстве, межэтнических и межконфессиональных конфликтов; накоплена обширная практика разрешения межгосударственных конфликтов. Поскольку социальные системы осуществляют различные функции, их развитие и функционирование подчинено довольно непохожим закономерностям, и изучаются они, как правило, различными дисциплинами. Специалист, осуществляющий «наладку» одной системы, например, организатор производства, может быть несведущим в области семейных взаимоотношений, а семейный терапевт вполне может не разбираться в кадро-

вом менеджменте. Специалист по разжиганию классовых противоречий может не понять тонкостей противоречий между католиками и протестантами или шиитами и суннитами.

Вместе с тем, в любых конфликтах существует нечто общее. В любом конфликте присутствуют основные элементы, которые необходимо выявить и описать в процессе анализа конфликта:

Кто? — конфликтующие стороны, числом не менее двух оппонентов.

Из-за чего? — предмет разногласий.

Почему? Ради чего? — мотивы оппонентов.

Что делают? — реальное взаимодействие между оппонентами, противоборство.

Что чувствуют? — враждебность между ними, сопровождающаяся сильными эмоциональными переживаниями хотя бы одной из сторон.

О чем думают? — представления о конфликтной ситуации, которые чаще всего не совпадают.

Конфликт — состояние отношений между оппонентами, характеризующееся противоборством несовместимых тенденций и связанное с острыми негативными эмоциями.

Социологи Г. Зиммель и Л. Козер предложили, в зависимости от мотивации оппонентов, различать реалистические и нереалистические конфликты.

Реалистическими называются конфликты, которые рассматриваются людьми как вынужденное средство достижения цели, которое можно будет оставить, если будет найдено другое, более эффективное. *Нереалистические* (эмоциональные) конфликты возникают из агрессивных импульсов, ищущих выражения вне зависимости от объекта. Они не имеют функциональных альтернатив, поскольку не направлены на достижение конкретного результата, а являются канализацией агрессии. Субъект канализирует агрессивные импульсы на оппонента безотносительно его деятельности, хотя иногда это выглядит как содержательное столкновение. В ряде случаев субъект бессознательно провоцирует оппонента на совершение конфликтогенных действий, со-

здает инцидент и получает рациональное основание для переживания негативного эмоционального состояния, разрешение на реализацию деструктивных шаблонов поведения.

В дальнейшем мы остановимся исключительно на преодолении реалистических конфликтов, поскольку избегание или пути выхода из нереалистического конфликта радикально иные.

Зарождение конфликта

Ни состояние противоречия, ни противоборство сами по себе не являются конфликтом. Противоборство порождается мотивацией субъектов, в частности, их целями. Если два субъекта претендуют на обладание каким-то ресурсом, то может возникнуть противоборство, состязание, конкуренция. Особенно это характерно для ситуаций, когда этот ресурс неделим или раздел существенно ухудшает его параметры. Например, есть один телевизор, а два человека хотят одновременно смотреть разные передачи; есть вакантная должность и два претендента; две страны претендуют на то, чтобы нефтепровод проходил через их территории...

Другое основание для противоборства — ситуация, в которой цели субъектов разные, но продвижение к цели одного отдаляет от цели другого: один хочет громко слушать музыку, а другой — спать; наемные работники хотят уже сейчас получить максимально большую зарплату, а владелец предприятия — минимизировать издержки, чтобы вложить средства в развитие производства.

И в том и в другом случае между субъектами объективно существует *противоречие*, и они являются *оппонентами*.

Если хотя бы один из оппонентов может отказаться от своей цели без ущерба для себя, то противоречие *субъективное*. Если отказ объективно невозможен, либо вследствие отказа от цели к человеку будут применены санкции или он понесет ущерб, противоречие следует рассматривать как *объективное*. Таким образом, конфликт может развиваться на субъективных и объективных основаниях.

Конфликт — это особое состояние отношений, которое является средством для разрешения исходного противоречия. Субъект с помощью демонстрации враждебности, борьбы, применения силы стремится достигнуть своей цели. Такие конфликты мы в дальнейшем будем называть *содержательными* для того, чтобы подчеркнуть, что оппонентам есть из-за чего ссориться.

Конфликт всегда эмоционален. Если негативных эмоций нет хотя бы у одного из оппонентов, нет и оснований считать отношения конфликтными. Вместе с тем, необходимо помнить, что эмоции могут подавляться, не проявляться, не признаваться субъектом. Конфликт в таком случае называют скрытым, или латентным. При внешнем благополучии отношений враждебность будет проявляться неожиданно и иногда помимо воли оппонентов.

Враждебность может возникать и без наличия объективного противоречия. Ссора — состояние отношений, характеризующееся негативными переживаниями, напряженностью, враждебностью. Иногда говорят «мы в ссоре», имея в виду, что отношения испорчены. Причины и поводы для ссоры могут быть различными. Сам процесс агрессивного взаимодействия, обмена агрессивными выпадами с целью нанести ущерб самооценке оппонента, его репутации в быту называют скандалом. В таком случае говорят: «Он устроил скандал» или «Они ругаются». Ссора, враждебность без объекта, за который идет борьба, конфликтом не является, так же как не является им и противоборство без враждебности, эмоциональных переживаний.

Ссора — враждебность без противоборства.
Соперничество — противоборство без враждебности.

Динамика конфликта

Есть два пути *развития конфликта*.

Если существует противоречие, то ситуация конфликтогенна, но конфликт может и не возникнуть. Например, два спортсмена, ведущие честную борьбу, не являются врагами, и отношения между ними не конфликтны. Конфликтным противоборство становит-

ся тогда, когда возникает враждебность, агрессия, сильные эмоциональные переживания, например, если один подозревает другого в нечестных способах борьбы. Кроме того, враждебность возникает, когда поведение другого трактуется как несправедливое, злонамеренное, обидное. Раздражение и недоверие повышают вероятность возникновения враждебности. Конфликт, возникший на основе соперничества за обладание каким-либо ресурсом, мы будем называть *ресурсным*.

Есть и другой путь развития конфликта. Если люди в ссоре, то со временем возникают стычки, которые проявляются как противоборство по различным поводам, и в отношениях возникает конфликтность. Эти конфликты называют *межличностными* или *эмоциональными*, акцент делается на том, что они обусловлены не столько ролевыми позициями оппонентов, сколько их взаимоотношениями. В этом случае не только окружающим, но и самим участникам не всегда понятно, из-за чего они ссорятся. Строго говоря, эти названия не совсем корректны, поскольку, как мы уже сказали, конфликт всегда сопровождается негативными эмоциональными переживаниями, то есть является эмоциональным.

Более точным, на наш взгляд, является определение таких конфликтов как *ценностных*, поскольку враждебность здесь связана скорее не с соревнованием за обладание ресурсом, а с негативными оценками поведения оппонента, его личности, убеждений, ценностей.

Ресурсный конфликт: соперничество может перерасти в конфликт, если возникнет враждебность.

Ценностный конфликт: враждебность может развиваться в конфликт, если возникнет основание для противоборства.

Состояние отношений в процессе взаимодействия меняется. Можно выделить несколько уровней развития конфликта.

Конфликтогенные инциденты. Если на фоне соперничества и противоборства возникает враждебность (ресурсный конфликт) или на фоне враждебности рождается противоборство (ценностный конфликт), ситуация становится конфликтогенной. Время от времени возникают открытые столкновения — *инциденты*

или *стычки*, которые иногда в быту собственно и называют конфликтами. Однако состояние таких отношений еще рано называть конфликтом. Оппоненты только пробуют использовать силовые способы решения исходной проблемы, но их отношения еще не испорчены и не отягощены в полной мере негативными переживаниями. Они относительно легко могут вернуться к первоначальному состоянию, если оппоненты придут к согласию.

Для разрешения конфликта на этой фазе переговоры, как особая деятельность, направленная на преодоление конфликта, не обязательны. Для того чтобы конфликт не развивался дальше, достаточно выполнять некоторые профилактические меры.

- Не использовать угрозу, принуждение, силу, чтобы заставить оппонента выполнить свое желание; воздерживаться от оскорблений и унижающих замечаний.
- Не прерывать контакт в качестве реакции на поведение оппонента, хотя может возникать сильное желание прекратить общение с ним (замолчать, уйти в другую комнату, уйти из дома и т. д.).
- Уверенно осуществлять разговорную стратегию, направленную на поиск взаимоприемлемых вариантов. При этом напряжение ослабляют жесты примирения: обмен подарками, выражение сожаления и др.

Внешними проявлениями конфликтных отношений на этом этапе являются упреки, споры, высказывание претензий, выдвижение требований — попытки изменить поведение оппонента, блокирующего путь к цели. Однако эти действия сами по себе выступают в качестве фрустратора для оппонента.

Каждый из оппонентов испытывает фрустрацию и желает изменить поведение другого. Он воспринимает его как враждебно настроенного, стремится реагировать бегством или ответной агрессией. Если при этом оказываются задетыми его важные потребности, процесс эмоционально окрашивается.

Открытый конфликт. Если хотя бы один из оппонентов считает, что для достижения своих целей приемлемо применение силы к оппоненту, возникает риск эскалации конфликта. Участник может избрать конфликт, если отношения с оппонентом для него не важны, а требуется срочное решение. Риск насилия при этом возрастает,

если ресурсы оппонента воспринимаются субъектом как недостаточные для противодействия. Вероятность, что субъект, обладающий меньшими ресурсами, будет придерживаться конфликтных методов решения проблемы, велика, если оппонент применяет силу, не идет на переговоры, а подчинение ущемляет потребность субъекта в самоуважении (принцип «свобода или смерть»).

Если содержательная проблема не решена и происходит эскалация враждебности, негативное отношение распространяется на всю личность оппонента. Он начинает восприниматься как враг, обладающий скверными человеческими качествами. Встречи с этим человеком вызывают негативные эмоции: тревогу, раздражение, гнев, обиду. Взаимоотношения характеризуются отсутствием уступок. Оппоненты в своем воображении рисуют сцены, где оппоненту наносится моральный, материальный или физический ущерб. Иногда они вынашивают планы мести. В итоге образуется порочный круг: участник конфликта воспринимает оппонента как врага, совершающего неправомерные действия; себя видит защищающейся жертвой и тем самым находит моральное оправдание своим силовым маневрам. Надо заметить, что обычно так воспринимают ситуацию оба оппонента. Подобное восприятие называют *зеркальным*.

Вследствие *зеркального восприятия* возникают новые и новые инциденты по другим поводам — происходит *иррадиация конфликта*.

Каждый оппонент ищет партнеров, союзников, разделяющих его позицию, укрепляющих веру в собственную правоту, позволяющих воспринимать оппонента как порочного человека. Происходит *поляризация* системы отношений в группе. Поддержка группы помогает оппоненту ощущать себя сильным и укрепляет намерение продолжать силовые действия.

Со временем первоначальное основание для конфликта утрачивается. Расширяется круг причин, вызывающих ссоры. Уменьшается желание сотрудничать, уменьшается вера в доброе отношение другого. В фазе открытого конфликта оппоненты в течение длительного периода погружены в негативные переживания по поводу другого. Постепенно они начинают подвергать сомнению значимость взаимоотношений.

На этом этапе конфликт может быть прекращен тремя способами.

- *Разъединение.* Выход из системы отношений и прекращение взаимодействия: уход одной из сторон, избегание контактов. Конфликтное взаимодействие здесь прекращается вместе с прекращением общего дела.
- *Силовое решение.* Фактическое продолжение избранной линии поведения при полном игнорировании оппонента или оказание физического, административного, служебного, общественного давления на него.
- *Примирение.* Наиболее известны три способа примирения: *уступка* (отказ одной из сторон от своих целей); *компромисс* (снижение исходных притязаний обеими сторонами); *интегративное решение* (совместный поиск решения, удовлетворяющего интересы обеих сторон).

Кризис отношений. Если силовые методы не стабилизировали систему, отношения портятся окончательно и конфликт переходит в завершающую фазу.

Кризис — такое состояние системы, при котором она не может функционировать по-прежнему. Из кризиса есть два выхода: либо система разрушится (тогда это будет другая система), либо она изменится. Психологический кризис — это состояние личности. Перечислим некоторые внешние признаки, позволяющие предположить, что взаимоотношения находятся в состоянии кризиса.

1. Оппонент настолько выведен из себя, что существует опасность физического насилия.
2. Отношения испорчены настолько, что встреча оппонентов (или ее ожидание) вызывает сильные негативные эмоции, которые приводят к стычкам. Возникает ощущение, что отношения носят крайне нездоровый характер («так больше жить нельзя»), что возможен эмоциональный срыв, если они будут продолжаться («кажется, я схожу с ума...»).
3. Легко уязвимые люди из окружения эмоционально, физически или экономически страдают от этих отношений.
4. Хотя бы один из оппонентов окончательно решил прервать отношения или опасается, что другой решил прервать отношения.

Когда прежнее функционирование системы невозможно, происходит либо распад системы, либо строительство радикально новой системы. Возможность преодоления кризиса, так же как и разрешения конфликта, состоит из трех вариантов: силовое решение (военная победа); прекращение отношений (разрыв дипломатических отношений, развод, увольнение); переговоры. В отличие от предыдущего уровня, отношения между оппонентами характеризуются крайней враждебностью и недоверием, проявлениями открытого насилия. Поэтому реализация переговорной стратегии в большинстве случаев возможна лишь с помощью посредника.

Если в семье возникают инциденты, связанные с возникновением претензий членов семьи к поведению друг друга, психологическая помощь ей может заключаться в повышении социально-психологической компетентности членов семьи. Более корректное общение, принятие во внимание интересов и чувств друг друга поможет остановить развитие конфликта. На этом этапе обращение к психологу за помощью встречается довольно редко

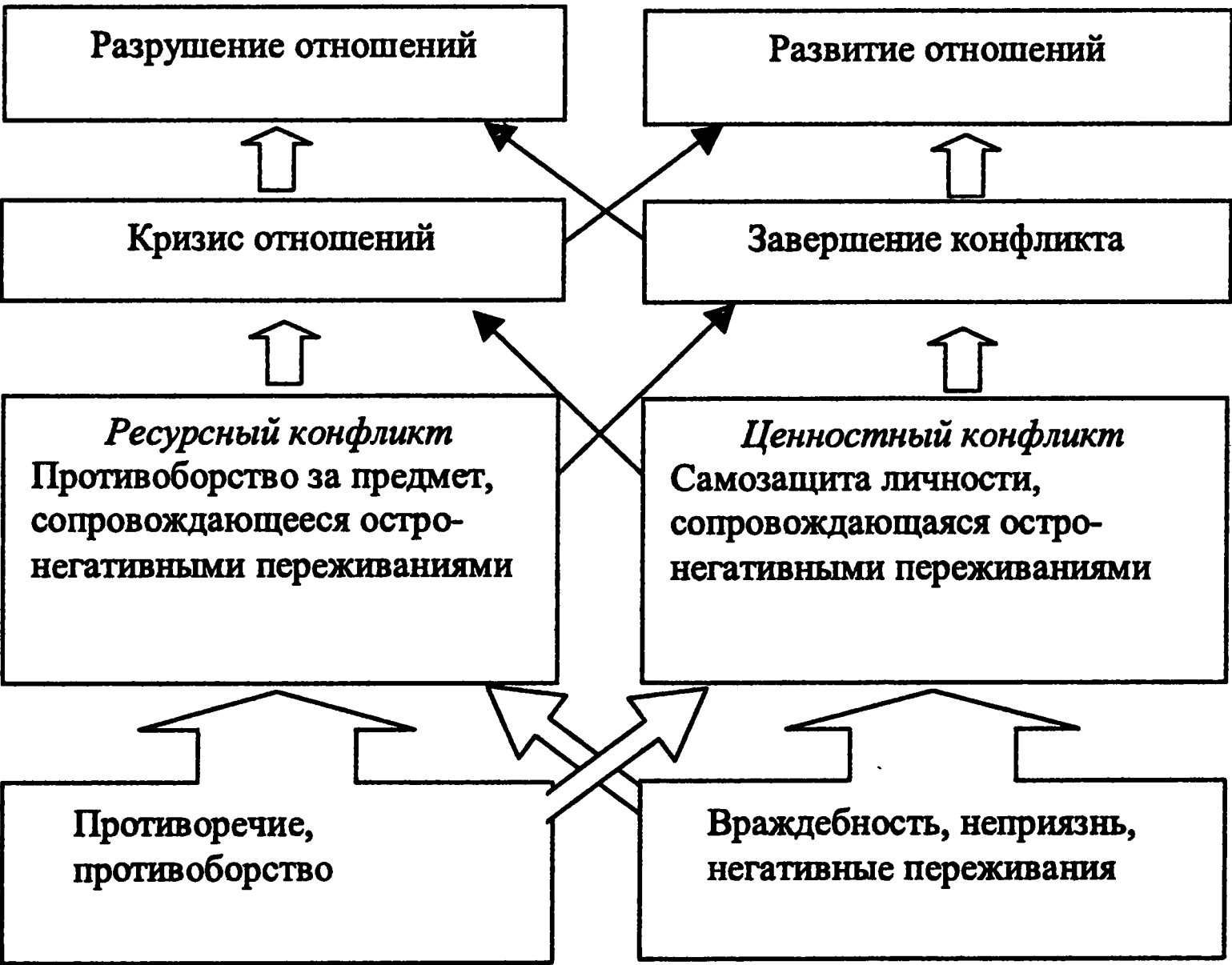


Рис. 1. Развитие конфликта

и касается преимущественно успеваемости ребенка или его поведения.

Если в семье возник содержательный конфликт, противостояние, возможно оказание помощи в его преодолении путем посредничества (медиации). Если в странах Западной Европы и Америки такого рода практика применяется часто, то в России в настоящее время отсутствуют традиции не только обращения к посреднику за помощью в урегулировании спорных вопросов, но и обращения за защитой в суд. Поэтому одна из актуальнейших задач в профилактике конфликтов и их преодолении — пропаганда психологических знаний и обучение умению договариваться.

Если семья обращается за психологической помощью, то, как правило, это происходит уже на этапе кризиса в отношениях. Практика взаимодействия психолога с семьей с целью преодоления кризиса является семейной терапией и выходит за пределы конфликтологии.

Преодоление конфликта

Как мы уже отмечали, существуют три основных способа разрешения конфликта: силовое решение (борьба, ведущая к выигрышу или проигрышу); разъединение сторон (уход, отказ от разрешения); интегративное решение. Разрешение конфликта путем совместного поиска и реализации взаимовыгодного решения мы называем *преодолением*. Наш практикум посвящен изучению способов преодоления конфликта. При всей заманчивости силовых мер нам представляется, что есть как минимум две причины поиска мирных средств разрешения конфликта.

Первая причина поиска мира — конфликт мешает достижению цели и сохранению значимых отношений, мешает нормальному функционированию большинства социальных систем. Вторая причина — конфликт неизбежно сопровождается разрушающими переживаниями, которые сокращают жизнь конфликтующих сторон.

Когда конфликт фрустрирует субъекта, его деятельность затрудняется, исходная цель становится труднодостижимой. Разрешение конфликта включает четыре этапа.

1. Урегулирование собственных переживаний.
2. Анализ конфликта (приоритетов, интересов, опасений, обстоятельств) и выбор стратегии его разрешения.
3. Реализация стратегии разрешения конфликта.
4. Достижение цели.

Урегулирование собственных переживаний. Поскольку любой конфликт характеризуется интенсивными эмоциональными реакциями и переживаниями, способность оппонентов к анализу ситуации и принятию взвешенного решения минимальна. Поэтому первый шаг в преодолении конфликта — это совладание с эмоциями.

Анализ конфликта. Анализ конфликта предполагает выявление предмета, участников, их приоритетов, интересов, опасений, обстоятельств; выбор стратегии его разрешения на основе прогноза последствий различных сценариев развития событий.

Реализация стратегии разрешения конфликта. Предпринимаются действия, направленные на устранение факторов, фрустрирующих деятельность.

Если средством преодоления конфликта избираются переговоры, процесс может включать следующие этапы:

1. Подготовка переговоров.
2. Основной процесс:
 - урегулирование эмоций,
 - налаживание отношений,
 - соглашение о правилах переговоров,
 - выяснение позиций,
 - определение интересов, стоящих за позицией,
 - выдвижение взаимовыгодных вариантов,
 - достижение согласия по наилучшим вариантам на основе справедливых критериев.
3. Реализация соглашения

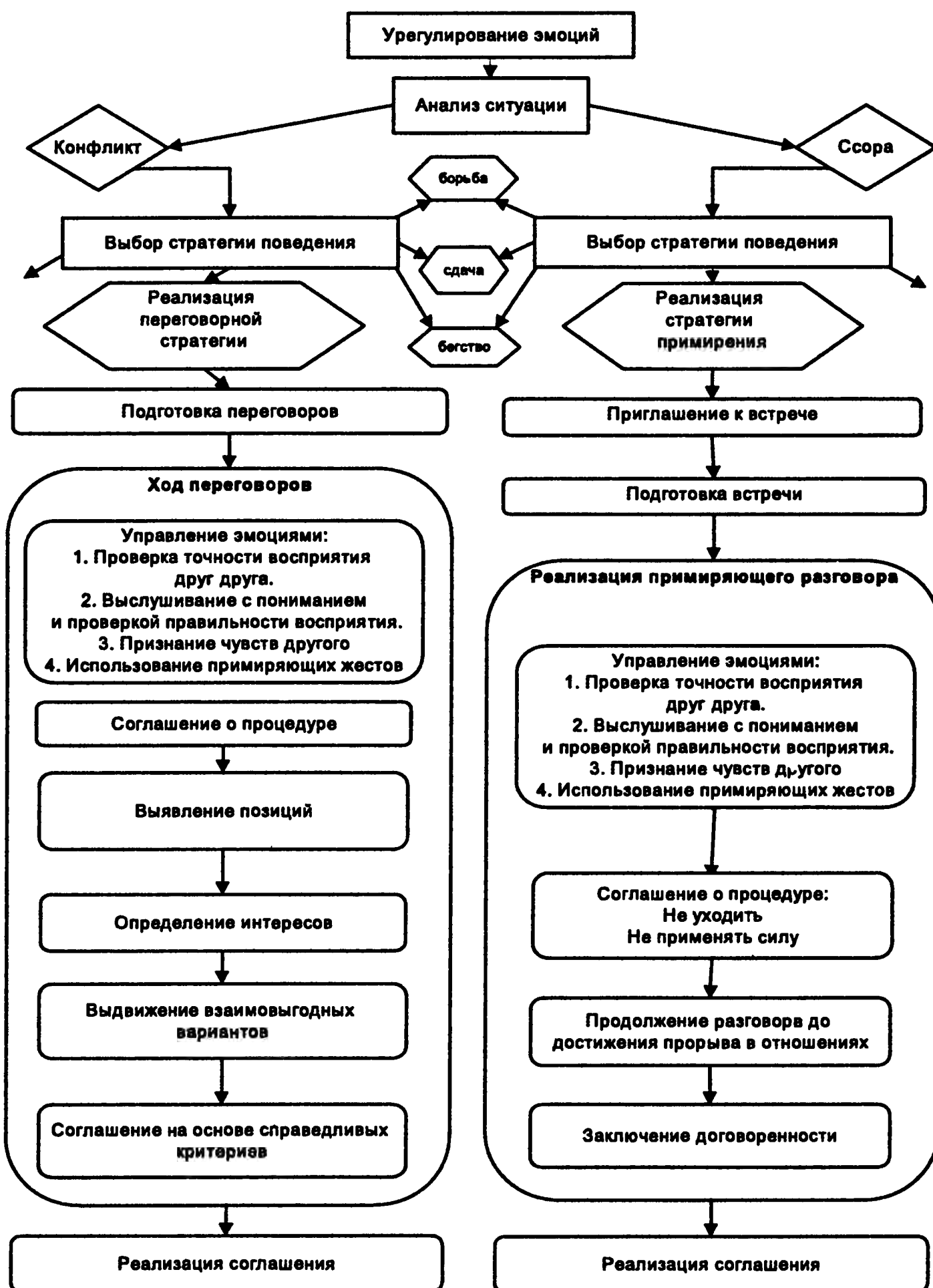


Рис. 2. Схема разрешения конфликта

Предлагаемый вашему вниманию практикум описывает алгоритмы эффективных действий на каждом из перечисленных этапов преодоления конфликта. Последовательное выполнение данного комплекса лабораторных работ поможет освоить эффективные способы управления эмоциональным тоном взаимодействия, анализа конфликтной ситуации и поведения в ходе непосредственного взаимодействия с оппонентом.

Тема I.

УПРАВЛЕНИЕ ЭМОЦИЯМИ

Можно ли изменить реакцию, вошедшую в привычку, ставшую шаблоном поведения? На этот счет существуют различные мнения. Первое — изменить поведение просто, надо только усилием воли заставить себя действовать по-другому. Это утверждение в некоторой степени справедливо, особенно в тех случаях, когда поведение контролируется сознанием. Сложность состоит в том, что во время стресса, сопровождающего конфликт, значительно снижается возможность сознательной регуляции поведения и происходит регресс к более архаичным его стереотипам.

Тем не менее, и в психотерапии и в психотехнике ведутся настойчивые поиски методов осуществления долговременных изменений поведения, мышления или эмоциональной реакции. Для успешного управления конфликтом в первую очередь необходимо совладать с эмоциональными реакциями. Эмоциональная реакция возникает в ответ на значимое событие или его предвосхищение. Можно выделить следующие этапы в протекании эмоций.

1. Процесс восприятия события, формирование психического образа и символизация его в сознании.
2. Эмоциональная оценка события.
3. Внутреннее эмоциональное переживание.
4. Внешняя эмоционально-насыщенная поведенческая реакция.
5. Эмоциональный след после выхода из ситуации.

В соответствии с этими этапами методы управления эмоциями можно разделить соответственно на пять групп (см. рис. 3):

- 1) направленные на изменение процесса восприятия события;
- 2) направленные на изменение эмоциональной оценки воспринятого события;

- 3) направленные на изменение процесса внутреннего эмоционального переживания события;
- 4) направленные на изменение внешней, доступной для наблюдения реакции;
- 5) направленные на изменение эмоционального следа, оставшегося после прекращения конфликтного взаимодействия.

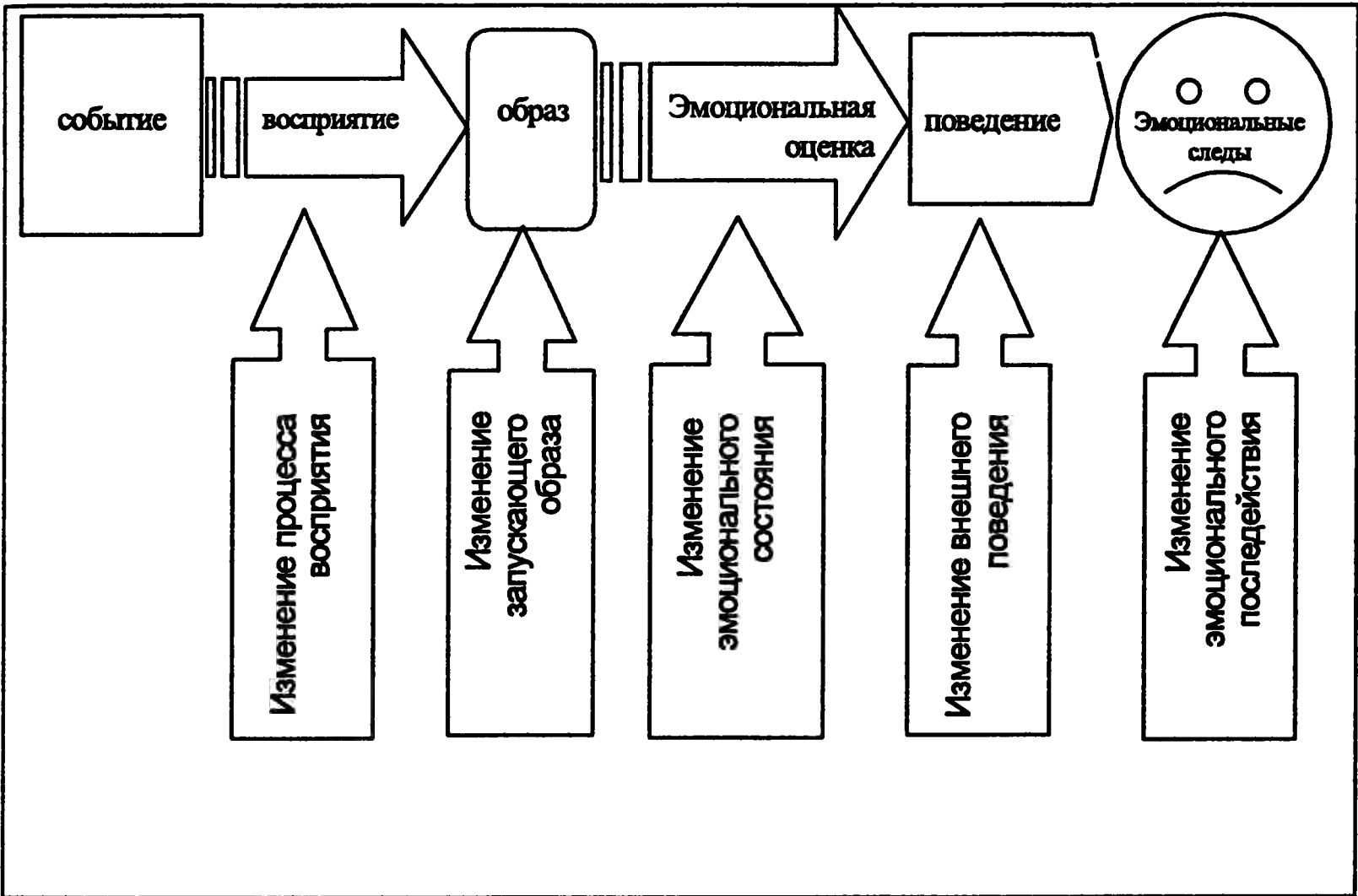


Рис. 3. Группы методов управления эмоциями

Работа № 1

ИЗУЧЕНИЕ РАЗРУШАЮЩИХ ПЕРЕЖИВАНИЙ

ИНФОРМАЦИЯ К РАБОТЕ

Слово «конфликт» обладает негативной семантической нагрузкой, и поэтому мало кто может признаться, что с кем-то конфликтует. Негативные переживания являются неотъемлемым компонентом конфликтных отношений, и посему могут служить индикатором имеющегося или зарождающегося конфликта. Если встречи с каким-то человеком или даже воспоминания о нем вызывают у вас негативные эмоциональные переживания, не исключено, что ваши отношения можно определить как конфликтные.

Мы уже говорили, что преодоление конфликта связано с управлением эмоциями. Однако большинство конфликтующих людей обычно настойчиво отстаивает свое право на негативные переживания. Идея привести в порядок свои эмоции воспринимается ими как призыв к уступке и путь к поражению. Однако есть ряд причин для того, чтобы взять свои эмоции под контроль.

Во-первых, стресс, неизменно присутствующий в конфликтной ситуации, сопровождающийся сильными эмоциональными переживаниями, приводит к снижению контроля сознания над поведением и к психологическому регрессу. У человека, охваченного эмоциями, уменьшается способность к разумным действиям. Если разворачивается конфликтное противоборство, контролировать ситуацию будет, скорее всего, тот оппонент, который первым совладеет со своими эмоциями. Хладнокровный анализ происходящего поможет ему спрогнозировать возможные варианты развития событий и выбрать наилучшую стратегию поведения.

Во-вторых, по мере эскалации конфликта увеличивается эмоциональная вовлеченность участников; однако и само наличие не-

гативных эмоциональных реакций ведет к росту конфликтности. Каждое эмоционально насыщенное действие будет провоцировать встречные агрессивные реакции, которые сам оппонент будет воспринимать как ответные, вынужденные. Поэтому для разрешения конфликта необходимо предпринять меры, направленные на уменьшение эмоционального напряжения. Контроль над эмоциями помешает нарастанию враждебности и сохранит конструктивность взаимодействия.

Есть еще и третья причина для того, чтобы контролировать эмоции. Длительное и регулярное пребывание в некоторых эмоциональных состояниях губительно воздействует на состояние организма и приводит к возникновению соматических расстройств. Такого рода заболевания называют психосоматическими, а эмоции, их вызывающие, — *разрушающими переживаниями*.

Если человек механически, шаблонно реагирует на людей и обстоятельства разрушающими переживаниями, он, по сути дела, позволяет им сокращать ему жизнь. Поэтому у него есть все основания не позволить посторонним людям и обстоятельствам управлять его настроением.

Надо сказать, что возможность вызывать сильные эмоции в другом человеке становится для некоторых людей чрезвычайно привлекательной: она дает им чувство власти, избавляющее от базовой тревоги. Людей, которые намеренно стремятся управлять желаниями других, вызывать в них эмоциональные переживания, «играть на нервах», называют «манипуляторами». Поскольку манипуляторов немало, актуальной задачей становится защита своего эмоционального состояния от их манипуляций.

Разрушающие переживания

Создатель рационально-эмотивной терапии А. Эллис предложил выделять пять групп разрушающих переживаний:

- эмоции тревожного круга: волнение, беспокойство, страх, тревога;
- эмоции агрессивного круга: обида, раздражение, гнев, ярость;
- аутоагрессия: чрезмерное чувство вины;

- эмоции депрессивного круга: глубокое уныние, апатия, тоска, депрессия;
- сильное огорчение, отчаяние.

Для состояния фрустрации, которое сопутствует конфликту, наиболее характерно переживание эмоций агрессивного круга. Нередко в популярной литературе можно обнаружить рекомендации не копить гнев в себе, чаще проявлять его. Встречаются и групповые терапевты, считающие своей миссией побуждение клиентов к непосредственному выражению гнева, поскольку в соответствии с «гидравлическими» моделями эмоций сдерживаемый гнев разрушает того, кто его сдерживает. Люди, буквально понимающие призыв «не копить в себе гнев», находят в нем моральное оправдание своему агрессивному поведению.

Но существует и иная точка зрения: вред наносит не сдерживаемая агрессия, а само состояние избыточного стресса; эмоции являются лишь одним из способов его снятия.

Основоположник теории стресса Г. Селье утверждал, что стресс представляет собой мобилизацию всех защитных сил организма в ответ на тревогу. Стресс дает возможность человеку, находящемуся в опасности, выжить и преодолеть трудности за счет мобилизации дополнительных ресурсов. Стресс — это физиологическая реакция, приводящая к изменению функционирования всех систем организма, в том числе и состояния его тканей. Если защитных ресурсов в организме достаточно для того, чтобы справиться с опасностью, ничего страшного не происходит. Такой стресс Селье назвал «эвстресс». Но если силы исчерпаны, ресурсы подходят к концу, в организме могут происходить патологические изменения. Эта фаза стресса называется «дистресс». Длительное пребывание в этом состоянии приводит к серьезным нарушениям в работе внутренних органов. В первую очередь, это повышенное артериальное давление, головные боли, язвенная болезнь, гастрит, болезни сердца, нервные расстройства.

Гнев — всего лишь один из способов уменьшения стресса, снятия напряжения. Поскольку конфликт часто связан с выражением гнева, для некоторых людей это способ эмоциональной разрядки.

Между тем получены убедительные данные, что люди, часто пребывающие в состоянии гнева, имеют специфические проблемы

со здоровьем. Так, Фридман и Розенман открыли, что риск возникновения сердечно-сосудистых заболеваний у лиц, обладающих повышенной агрессивностью, гневливостью, существенно повышается. Под названием «личность типа А» они объединили такие личностные черты, как постоянное ощущение нехватки времени, высокие амбиции, стремление конкурировать, доминировать. Такой человек часто переполнен злостью, ищущей повода вылиться наружу. Выяснилось, что именно реакция гнева несла ответственность за сердечно-сосудистые нарушения, гастриты, язвенную болезнь.

Одна из функций гнева заключается в том, что он временно приостанавливает ощущение дискомфорта, вызываемое стрессом. Проявление чувств дает разрядку или хотя бы на время блокирует болезненность эмоционального или физического возбуждения. М. Мак-Кей, Ю. Мак-Кей и П. Роджерс считают, что гнев способен снимать четыре вида стресса.

1. *Болезненные чувства.* Гнев может настолько заблокировать болезненные переживания, что они изгоняются из сознания, перестают замечаться. Он может также привести к разрядке при сильном возбуждении, сопровождающем следующие эмоциональные состояния:

- Тревога и страх
- Утрата и депрессия
- Обида
- Вина и стыд
- Чувство неполноценности («Я — неудачливый, плохой человек»)

2. *Болезненные ощущения.* Стресс часто ощущается нами физически. Наиболее распространенной его формой является мышечное напряжение. Но стрессогенное возбуждение может также быть следствием физической боли или повышенной чувствительности симпатической нервной системы. Основные источники болезненных ощущений таковы:

- Спешка
- Физическая боль
- Чрезмерные впечатления
- Мышечное напряжение
- Усталость и перегрузки

3. *Фрустрированная потребность.* Гнев может вызвать рядку напряжения, порожденного неудовлетворением желаний и потребностей человека. В таком случае агрессивная раздраженность обеспечивает выход возбуждению, которое неизбежно возникает при блокировании потребностей:

- Возбуждение из-за блокирования потребностей или желаний
- Ощущение, что все идет не так, как надо
- Чувство вынужденности

4. *Угроза.* Любая угроза, физическая или психологическая, немедленно вызывает в нас возбуждение, которое мобилизует все силы человека и создает сильнейший потенциал для каких-либо действий, ослабляющих стресс. Для каждого из четырех видов стрессовой ситуации характерен механизм психологической тревоги. Он сигнализирует нам, что не все благополучно. Но как только нарастает возбуждение, увеличивается и наша потребность его преодолеть, остановить страдание. Часто источником угрозы являются следующие ощущения:

- «На меня нападают»
- Чувство потери себя
- Чувство покинутости

Между тем, существуют и иные, менее разрушительные способы снятия напряжения. Мы обсудим их ниже.

Неоправданные чувства

Нервно-психическое напряжение выполняет мобилизующую функцию. В ряде случаев эмоции помогают справиться с ситуацией, завершить ее. Такие эмоции называют «оправданными», или аутентичными. В других случаях эмоции существенно снижают наши способности справляться с трудностями.

Американский психолог Э. Берн утверждал, что в глубоком детстве маленький ребенок научается манипулировать чувствами своих родителей, «демонстрируя» им чувства, которые он реально не испытывает. Если, например, аутентичный гнев в состоянии фрустрации (не дали конфету) не помогает ребенку получить родитель-

ское признание, он может скрыть свое истинное чувство и продемонстрировать какое-то иное, например, обиду. Если такая демонстрация приводит к успеху и он получает желанное признание, то чувство, с помощью которого этот успех был достигнут, закрепляется как шаблон поведения. Предназначение этого эмоционального поведения не в том, чтобы завершить ситуацию, а в том, чтобы получить внимание от родителя. Позже такое «вымогательство» направляется на манипулирование другими людьми, на получение от них желанных эмоций и поведения. Поэтому такие чувства называют «рэкетыми». Рэкетное чувство, в отличие от аутентичного, — всегда попытка манипуляции другим человеком. Часто рэкетные чувства взрослого человека не вызывают той реакции, к которой он привык в детстве. Тем не менее, он бессознательно использует этот шаблон в конфликтном взаимодействии в те моменты, когда, переживая фрустрацию, он регрессирует к архаичным формам поведения. Если аутентичные чувства помогают справиться с ситуацией, то рэкетные, в большинстве случаев, лишь усугубляют реальное положение дел. Поэтому необходимо различать оправданные, помогающие эмоции и ложные, неаутентичные чувства.

Выделяют четыре основных аутентичных чувства. Одно положительное — радость. Три негативных — страх, гнев, печаль. Если радость может относиться и к прошлому, и к настоящему, и к будущему, то негативные чувства имеют строго определенную ориентацию во времени. Аутентичная тревога позволяет быть осторожным, предсказывая опасности в будущем. Аутентичный гнев позволяет мобилизовать силы для «рывка» в настоящем. Аутентичная печаль помогает проститься с прошлым. Эти чувства становятся неоправданными, если они неверно ориентированы во времени. Страх и гнев, ориентированные в прошлое, не в состоянии изменить уже свершившееся. Страх и печаль в настоящем снижают энергетическую обеспеченность и эффективность действий. Гнев или печаль по поводу еще не наступивших событий также не мобилизуют позитивные ресурсы.

Культурные стереотипы запрещают переживать некоторые эмоции. Часто социально неодобряемым оказываются гнев, обида, тревога. Даже испытывая сильные эмоции, человек может искренне «не замечать» их наличие («Я вовсе не расстроился... не обиделся... я не сержусь... я ничего не боюсь...»).

Первый шаг к управлению эмоциями — признание их наличия.

Второй шаг — изучение ситуаций, их вызывающих. Знание своих реакций позволяет быть подготовленным к появлению эмоций, не дать им застать себя врасплох.

Третий шаг — различение аутентичных и неконструктивных реакций. Аутентичные чувства помогают справиться с ситуацией, неоправданные — мешают.

А. Эллис предложил еще один критерий для идентификации неоправданных чувств. Оправданные оценки ситуации включают такие эмоции, как разочарование, грусть, раздражение, сожаление, недовольство и могут быть ранжированы человеком от 1 до 99. Неоправданные эмоциональные оценки ситуации начинаются со 101 и уходят в бесконечность. Они включают в себя такие переживания, как депрессия, тревога, ярость, отчаяние, враждебность, жалость к себе и тому подобное. Главное в неоправданных переживаниях, с точки зрения Эллиса, — их чрезмерный, преувеличенный характер.

Выполняя упражнения этой работы, вы сможете проанализировать характерные для вас эмоциональные реакции и выделить те, которые оказывают разрушающее воздействие.

ПРАКТИКУМ

Цель работы

Изучение эмоциональных состояний, сопровождающих конфликтное взаимодействие.

Ход работы

Шаги с 2 по 5 выполняются каждым участником тренинга индивидуально, 6-й — в рабочей группе численностью 6–8 человек.

1. Вспомните, когда и где в последнее время вы испытывали перечисленные выше разрушающие переживания.

2. Составьте таблицу, где напротив каждой группы переживаний (С) опишите ряд ситуаций (А), в ответ на которые у вас возникли эти эмоции. Постарайтесь вспомнить по несколько ситуаций на

каждую группу эмоций. Возможно, некоторые из эмоциональных переживаний вам не свойственны, вы их никогда не испытываете. В таком случае пропустите соответствующую рубрику.

Таблица 1. Перечень инициирующих событий

С Негативная эмоциональная реакция	А Инициирующее событие
• Эмоции тревожной группы (волнение, беспокойство)	1) 2)
• Эмоции агрессивной группы (гнев, обида)	3) 4)
• Эмоции аутоагрессивной группы (чрезмерное чувство вины)	5) 6)
• Эмоции депрессивной группы (глубокое уныние)	7) 8)
• Сильное огорчение	9) 10)

3. Опишите, что вы сделали в каждой ситуации: ваши переживания и ваше ответное поведение. Обратите внимание на то, что важно описать не только ваши поступки во внешнем плане поведения, но и ваши эмоциональные переживания при этом.

Таблица 2. Перечень негативных ответов

А Инициирующее событие	С Мой негативный ответ на событие: переживание и поведение (чрезмерные, разрушающие переживания и неконструктивное поведение)
1–10 из таблицы № 1	1) 2) ... 10)

4. Определите, являются ли эти чувства аутентичными, оправданными. Для этого необходимо оценить, помогают ли вам эти переживания конструктивно завершить ситуацию. Определите также, было ли ваше поведение конструктивным. Для этого каждый эпизод оцените по следующим критериям:

Помогает ли мне это добиваться своих целей?

Помогает или мешает мое поведение тем, кто дорог для меня?

Помогает ли мне это в отношениях с окружающими?

Испытывая эти чувства, я достигаю того, чего хочу, или избавляюсь от дискомфорта, вызванного неудачей?

Влияет ли это разрушительно на мое здоровье?

Если хотя бы по одному из перечисленных критериев вы получаете негативный ответ, реакцию можно отнести к неконструктивной, неоправданной.

5. Выберите только те иницирующие события, на которые вы ответили неоправданными, негативными, разрушающими переживаниями.

После того, как все таблицы будут заполнены, вам предстоит обсудить результаты в вашей рабочей группе. Для этого объединитесь в группы по 6–8 человек и выберите временного руководителя дискуссии. Его задача — заботиться о том, чтобы у каждого участника была возможность высказаться и быть услышанным.

6. Расскажите об опыте, приобретенном Вами при выполнении этого упражнения.

Обсуждение и выводы

1. Какие чувства являются для вас «излюбленными»?
2. Какие ситуации требуют от вас повышенного внимания для защиты от разрушительных переживаний?
3. Какие разрушающие переживания оказались наиболее и наименее характерными для вашей рабочей группы?
4. Опишите типы иницирующих событий, к которым члены вашей группы оказались наименее толерантными.
5. Какой опыт вы приобрели, выполняя это упражнение?

Литература

Мак-Кей М., Мак-Кей Ю., Роджерс П. Укрощение гнева. СПб., 1997.

Стюарт Я., Джойнс В. Современный транзактный анализ. СПб., 1996.

Эллис А., Ландж А. Не давите мне на психику! СПб., 1997.

Работа № 2

ГУБИТЕЛЬНОЕ МЫШЛЕНИЕ

ИНФОРМАЦИЯ К РАБОТЕ

Альберт Эллис пришел к выводу, что эмоция не является простой непосредственной реакцией на ситуацию. Эмоциональная реакция всегда возникает как ответ не столько на реальное событие, сколько на то, как мы его интерпретируем. Предположим, учитель, ведущий урок, видит, что ученик постоянно отвлекается, зевает, занимается посторонними делами. Учитель может подумать: «Он должен меня слушать, быть внимательным, сдержанным, вежливым. Он сознательно нарушает дисциплину и демонстрирует неуважение ко мне. Он ведет себя неправильно. Он виноват, и должен быть наказан...». Допустим, то же самое поведение вызывает у него другой поток мыслей: «Его внимание ослаблено, он не в состоянии сосредоточиться. Мне хотелось бы управлять его вниманием, но пока не удастся. Я что-нибудь придумаю...» Очевидно, что в первом случае более вероятна негативная эмоциональная реакция и что эмоции вызваны не самой ситуацией, а мыслями по поводу ситуации.

Это фундаментальное положение когнитивной терапии иллюстрируется знаменитой формулой *АВС*.

- *A (activating event)* — активизирующее событие: ситуация, стимул, обуславливающий процесс реагирования.
- *B (beliefs)* — убеждения, ожидания, установки, верования, представления о ситуации, интерпретации и выводы.
- *C (consequences)* — последствия: эмоции, чувства, поведение.

Наши эмоции будут зависеть не столько от реальных событий, сколько от «*B*» — наших мыслей по поводу происходящего. Эллис назвал мышление, запускающее разрушающие пережива-

ния, засоряющим, или *губительным*. Он описал четыре типа наиболее часто встречающихся *паттернов* (шаблонов) губительного мышления. Когда человек сильно расстроен или совершает неразумные поступки, почти всегда можно выявить у него один или несколько таких паттернов: обвинение людей или себя, завышение требований, нагнетание страха, обесценивание важности происходящего.

- *Обвинение людей или себя*, или, как иногда говорят при популяризации психологических знаний, «мысли-обвинители»: «Все из-за нее... Если бы не он... Все потому, что он плохой друг... Это я во всем виноват... Нет мне прощения...»
- *Завышение требований*. Такой паттерн мышления иногда называют «мысли-обязатели». Вместо описания своих ожиданий человек предъявляет повышенные требования к себе и другим: «Я должен быть решительнее... Надо было мне сказать не так... Я был обязан это предотвратить...» или, «Он был обязан хранить секрет... Он должен быть аккуратнее, внимательнее, добрее...»
- *Нагнетание страха, преувеличение важности*. «А вдруг... Будет ужасно, если... Я просто ненавижу, когда... Меня выводит из себя, когда... Это невыносимо, что...»
- *Обесценивание важности происходящего, самооправдание*. «Ну и что? Меня это не волнует... Мне не важно... Кому какое дело...»

Три первых шаблона губительного мышления вызывают негативные, разрушающие переживания.

Четвертое — самооправдание — блокирует разрядку стресса, побуждая игнорировать его наличие. Такой стиль поведения оказывается особенно разрушительным для психологического здоровья и взаимоотношений со значимыми людьми, поскольку разрушающие переживания, снимающие стресс, не находят выхода, а иные способы разрядки не применяются. Кроме того, окружающие могут не догадываться о чувствах, переполняющих этого человека, и не принимать их во внимание. По этой причине в психотерапевтической практике подавленным чувствам уделяют особое внимание.

Роль губительного мышления в развитии конфликта

В соответствии с двумя описанными типами конфликтной динамики возможны два пути возникновения разрушающих переживаний. Первый путь характерен для ресурсных конфликтов (см. рис. 4). Конфликтотенный инцидент вызывает стресс, который запускает губительное мышление. Разрушающее переживание возникает как реакция на мысли и приводит к увеличению напряжения, дискомфорта, усиливающего стресс. Стресс возрастает, подтверждает «правильность» пусковых мыслей и усиливает переживания, снова выступающие стрессогенным фактором. Возникает замкнутый круг с положительной обратной связью.

Другой путь появления негативных переживаний соответствует динамике ценностного конфликта (см. рис. 5). Оппонент здесь не фрустрирует потребности субъекта, но сам факт существования этого «нехорошего человека» запускает губительное мышление, приводящее к разрушающим переживаниям. Как стрессор, эти переживания порождают напряжение, дискомфорт, усиливающий эмоциональную реакцию. Нарастает напряжение, которое канализируется на оппонента во время инцидента.

Когнитивные механизмы эмоциональной реакции

А. Эллис пришел к выводу, что паттерны губительного мышления запускаются в состоянии стресса потому, что у субъекта имеются особые установки. Установка — устойчивая предрасположенность индивида к определенной форме реагирования на какой-либо объект. Она включает в себя когнитивный компонент — знания об объекте, аффективный компонент — эмоциональное отношение к объекту и поведенческий компонент — устойчивый способ внешнего поведения. Эллис выявил и описал когнитивные составляющие ряда таких установок. Он обратил внимание, что практически все люди имеют убеждения, опосредующие их восприятие событий, заставляющие трактовать происходящее определенным, предсказуемым образом. Чтобы под-

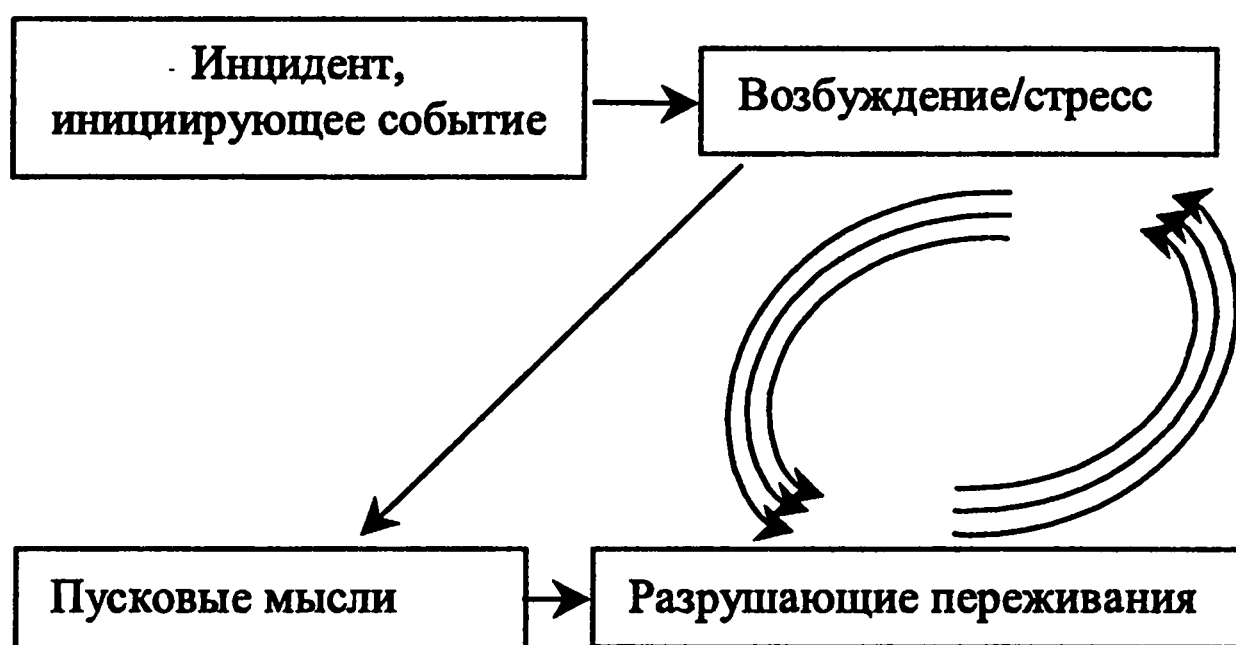


Рис. 4. Развитие ресурсного конфликта

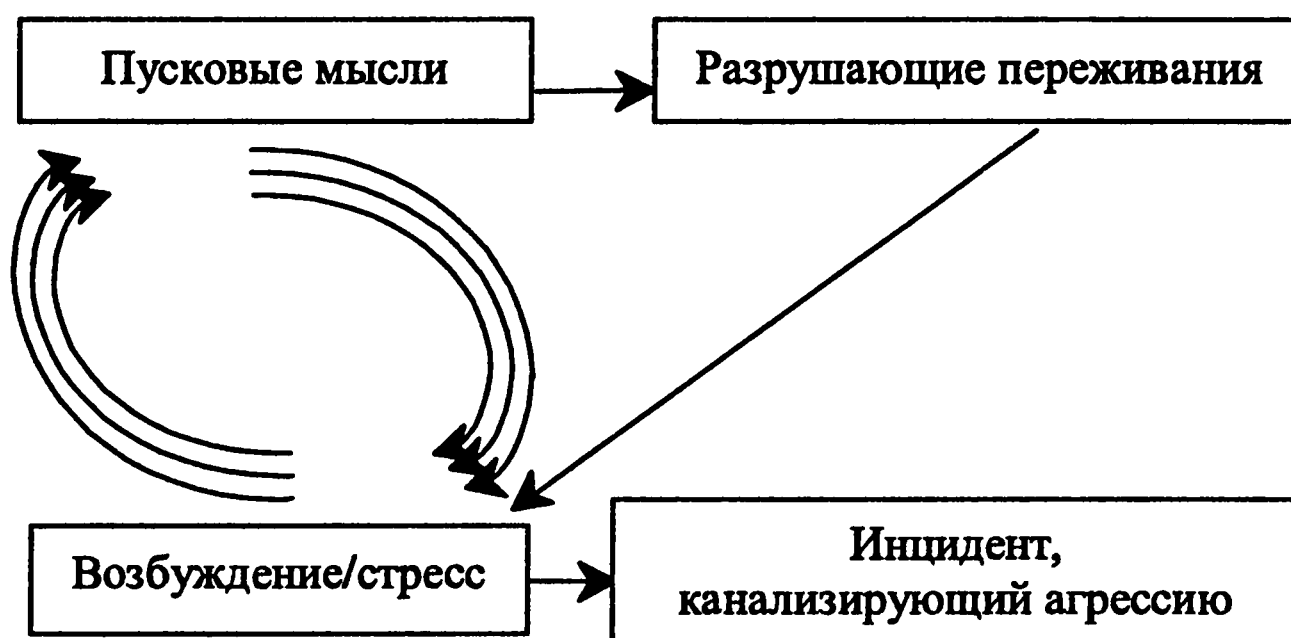


Рис. 5. Развитие ценностного конфликта

черкнуть, что эти убеждения недоказуемы и принимаются на веру, он назвал их *иррациональными верованиями* (*irrational beliefs*). Некоторые из таких верований вполне безвредны, некоторые — определенно полезны. Особую группу составляют вредоносные верования.

Наиболее прямым методом в когнитивной терапии является выявление убеждений клиента из беседы с ним. В разговоре выделяются явные суждения и скрытые убеждения, стоящие за ними. Эллис описал 10 вредоносных иррациональных убеждений, которые встречались ему особенно часто.

1. Все должны меня любить. Будет невыносимо, если те, кто важен для меня, не одобряют моих поступков или откажут мне

(следствие слишком сильного беспокойства по поводу мнения окружающих).

2. Никогда нельзя терпеть неудачу, нужно делать все на «5» (перфекционистские тенденции: чрезмерно высокие требования к себе в бизнесе, учебе, спорте, сексе, отношениях и т. п.).

3. Все должно быть таким, как мне хочется. Если этого не произойдет, мне этого не перенести! (инфантильные ожидания, основанные на «принципе удовольствия»).

4. Все мои неприятности из-за плохих людей. Если со мной произошло что-то из перечисленных выше неприятностей (меня не будут любить и уважать, меня постигнет неудача, все пойдет не так, как хочется, или со мной поступят несправедливо), я всегда буду сваливать вину на кого-то другого (тенденции обвинять других, предъявляя к ним завышенные требования).

5. Если я сильно поволнуюсь из-за предстоящего события или того, как кто-то воспримет меня, дела пойдут лучше (характерное проявление чрезмерной тревоги в ситуациях, связанных с ожиданием события, на которое невозможно повлиять).

6. У каждой проблемы есть единственное наилучшее решение, и мне нужно его найти — и немедленно! (могут отвергаться «не идеальные» решения, которые могли бы привести к позитивным последствиям).

7. Легче избежать трудной ситуации и ответственности за нее, чем потом разбираться с ней (проявление чрезмерной пассивности, избегание рискованных шагов).

8. Если ни к чему не относиться серьезно, не придется огорчаться (постоянное обесценивание происходящего).

9. Причина всего происходящего со мной — моих чувств и поступков — в моем ужасном прошлом (объяснение неудач событиями прошлого, не оказывающими реального влияния на данный момент).

10. На свете не должно быть плохих людей и обстоятельств. Если мне все же придется столкнуться с ними, то это меня очень сильно расстроит (например, возмущение по поводу чьего-то «неправильного» поведения).

Если человек, имеющий подобное убеждение, сталкивается с фрустрирующей ситуацией, ход его мыслей неизбежно приобре-

тает губительный характер. Он тревожится, обвиняет окружающих, предъявляет к ним повышенные требования, которым они не обязаны соответствовать, и т. д. Такие размышления становятся навязчивыми, приковывают внимание, дестабилизируют эмоциональное состояние и приводят к возникновению разрушающих переживаний.

Эллис подчеркивал, что характерной чертой этих убеждений является их ложный характер. Строго говоря, беда не в том, что эти убеждения иррациональны: любые наши убеждения никогда абсолютно точно не отражают реальность. Эти убеждения называются вредоносными потому, что наносят реальный вред, приводят к дезадаптации и разрушающим переживаниям.

Естественно, эти десять верований не исчерпывают собой все когнитивные образования, влияющие на возникновение эмоциональных реакций. Однако распространенность этих верований и их неконструктивный характер требуют к ним особого внимания.

ПРАКТИКУМ

Цель работы

Изучение иррациональных убеждений, запускающих разрушающие переживания.

Ход работы

1. Определите ситуации, которые вызывают у вас разрушающие переживания. Возможно, в некоторых случаях вам трудно будет идентифицировать характер переживаний; возможно, это будут ситуации, про которые вы можете одновременно сказать: «Это меня напрягает» и «Мне все равно!». Не исключено, что именно в этих ситуациях вы испытываете разрушающие переживания, вытесняя сам этот факт. Проверьте, не обесцениваете ли вы ситуацию для снятия с себя ответственности.

2. Определите, какие ваши чувства и поведение являются причиной неприятных для вас последствий. Если последствия нега-

тивны, возможно, имеет смысл отнести эти ситуации к категории требующих решения.

Заполните Таблицу 3.

Таблица 3. Идентификация иррациональных верований

С: Неконструктивная поведенческая реакция и соответствующие ей разрушающие переживания	
Обнаруженный шаблон вредоносного мышления	
В: Иррациональные верования, запускающие реакцию	

1. Запишите в первой ее строке неоправданные чувства и соответствующее им поведение, от которых вы решили отказаться.

2. Запишите во второй строке шаблоны засоряющего мышления, которые лежат в основе каждой группы разрушающих переживаний и неразумного поведения.

3. Установите, какие иррациональные верования «запускают» вредоносное мышление.

6. Обсудите в рабочей группе полученные результаты. Пусть каждый участник дискуссии расскажет группе о неоправданных чувствах и поведении, от которых решил отказаться, о засоряющих мыслях, побуждающих эти переживания, и иррациональных верованиях, лежащих в их основе. Остальные участники, выслушав рассказ, могут поделиться своими догадками о характере иррационального верования. Руководитель дискуссии заботится о том, чтобы у каждого участника была возможность высказаться и быть услышанным.

Обсуждение и выводы

1. Какие шаблоны вредоносного мышления являются для вас «излюбленными»?

2. Какие шаблоны вредоносного мышления оказались наиболее и наименее характерными для вашей рабочей группы?

3. Какие иррациональные верования были выявлены и насколько они характерны для вашей рабочей группы?

4. Как вы можете охарактеризовать позитивное мышление и лежащие в его основе установки?
5. Какой опыт вы приобрели, выполняя это упражнение?

Литература

Мак-Кей М., Мак-Кей Ю., Роджерс П. Укрощение гнева. СПб., 1997.

Эллис А., Ландж А. Не давите мне на психику! СПб., 1997.

Работа № 3

ИЗУЧЕНИЕ

ИРРАЦИОНАЛЬНЫХ УБЕЖДЕНИЙ

ИНФОРМАЦИЯ К ЗАНЯТИЮ

Р. Мак-Маллин, обобщая практику современной рационально-эмотивной терапии (РЭТ), перечисляет следующие психологические категории, соответствующие «В» в формуле АВС:

- внутренний разговор с собой;
- темы и рассказы;
- объяснения;
- стиль объяснения;
- мысленные ассоциации;
- персонализированные мифы;
- материализация абстрактного;
- воображение;
- предрассудки;
- предположения;
- оценки;
- внутренние сценарии;
- прототипы;
- обработка информации;
- атрибуции;
- умозаключения и выводы;
- категории;
- ярлыки (слова и фразы);
- лингвистические прототипы;
- восприятие;
- избирательное внимание;
- избирательное невнимание;
- избирательная память;

- когнитивные карты;
- когнитивное обусловливание;
- жизненные ориентиры;
- требования к себе;
- самоэффективность;
- я-концепция;
- образы;
- самоинструктирование;
- идеализированные когнитивные модели;
- когнитивные схемы;
- гештальты и гештальт-паттерны;
- связи между паттернами;
- нейронные сети;
- мозговая организация;
- ведущий образ действий.

Остановимся на некоторых из них подробнее.

Я-концепция

Я-концепция — это одна из мощнейших «В», которая опосредует стимулы из окружающего мира, предопределяет образ действий людей и является ключевой причиной ощущения ими своей жизни как счастливой или трагичной. Я-концепция выполняет важные функции в жизни человека. По мнению английского психолога Роберта Бернса, она выполняет ряд функций.

1. Я-концепция способствует достижению внутренней согласованности личности. Если Я-концепция человека противоречива, содержит взаимоисключающие представления, то человек испытывает дискомфорт. Его действия в таких случаях направлены либо на изменение Я-концепции, либо на искажение реальности во имя устранения дискомфорта. Согласованная Я-концепция позволяет личности чувствовать себя уверенно, находиться в тесном контакте с реальностью.

2. Я-концепция определяет интерпретацию жизненного опыта личности. У человека существует устойчивая тенденция интерпретировать свой индивидуальный опыт на основе представ-

лений о себе. Я-концепция служит своеобразной «призмой», через которую преломляется воспринимаемая реальность. Например, человек, считающий себя «неспособным», может объяснить свой успех случайностью, а «способный» — проявлением своего таланта; «непривлекательный» расценивает внимание к себе как попытку подшутить, а «привлекательный» как попытку познакомиться. Человек с позитивной Я-концепцией расценивает улыбку в свой адрес как проявление добрых чувств, а с негативной — как насмешку.

3. Я-концепция является источником ожиданий. Она влияет на прогноз человека относительно того, что должно с ним произойти. В соответствии с Я-концепцией человек рассчитывает на успех или неудачу: «Я, как обычно, провалюсь» или «У меня все получится». Она позволяет ему предвидеть свои реакции: «Я испугаюсь», «Я расплачусь», «Я отнесусь к этому спокойно». Я-концепция навязывает человеку прогноз по поводу отношения и поведения людей в его адрес: «Меня никто не полюбит», «Надо мной будут смеяться», «Меня оценят высоко». Такой прогноз, как мы уже сказали, обладает свойством *самоподтверждающегося пророчества*: человек, ожидающий, что его будут критиковать, ведет себя неуверенно (или вызывающе) и тем самым действительно вызывает критику в свой адрес. Вместо того чтобы пассивно реагировать на окружающую среду, Я-концепция начинает изменять ее и подкреплять себя, не столько прогнозируя последствия, сколько провоцируя их.

Если поведение человека противоречит его Я-концепции, оно вызовет когнитивный диссонанс. Поэтому человек, обладающий сложившейся Я-концепцией, строит свое поведение таким образом, чтобы оно не противоречило его представлениям о себе. «Умный» стремится вести себя так, как полагается умному; «бедный» — в соответствии с известными ему стандартами поведения «бедного»; «неуспевающий» будет прогуливать занятия, отвлекаться на уроках и т. д. Таким образом, Я-концепция во многом определяет поведение.

Поскольку Я-концепция — это совокупность установок человека «на себя», то и в ней можно выделить те же аспекты, что и в любой установке.

- *Когнитивный аспект* — убеждение, которое может быть как обоснованным, так и необоснованным. Применительно к Я-концепции этот компонент называют «образ Я» — совокупность представлений человека о самом себе.
- *Оценочный аспект* — эмоциональное отношение к этому убеждению. В Я-концепции — это аффективная сторона представлений о самом себе, называемая «самооценкой» или «принятием себя». Различные черты «образа Я» могут вызывать различные по знаку и интенсивности эмоции.
- *Поведенческий аспект* — реакция, которая может выражаться в поведении. Применительно к Я-концепции этот компонент отражает конкретные действия, реакции, которые могут быть вызваны образом-Я и самооценкой.

Описывая себя, человек использует суждения, которые отражают некоторые устойчивые тенденции в его поведении. Как правило, эти суждения являются ответами на вопросы:

Кто я? (ролевые, статусные характеристики).

Какой я? (физические и психологические черты, характеристики).

Что я хочу? (мотивация, ценности, интересы).

Что я могу? (представления о собственных способностях).

Что мне принадлежит? (описание идеальных и материальных ценностей, обладание которыми значимо для него).

Все эти характеристики входят в Я-концепцию с различным «удельным весом»: одни представляются более значимыми, другие — менее; значимость отдельных суждений может меняться в различном контексте, в разных жизненных ситуациях, в различные периоды жизни.

Данные Я-концепции организованы иерархически: есть более общие суждения, включающие в себя более частные. Например, «Я не люблю поэзию», «У меня сильная воля» и «Я — рационально мыслящий человек» могут быть следствиями установки «Я никогда не должен проявлять своих чувств». По мнению основателя сценарного анализа Эрика Берна, некоторые из таких решений могут лежать в основе плана жизни, который мы принимаем в раннем возрасте.

Ранние решения

Родительские фигуры, другие люди, да и сама жизнь снабжают ребенка данными о том, кто он такой, кто — другие люди и что представляет собой мир, куда он попал. Эти сообщения выглядят как своеобразные «послания», которые ребенок периодически принимает. Особенно чутко он относится к родительским посланиям, поскольку интуитивно чувствует, что его жизнь и благополучие зависят от них.

Некоторые послания на самом деле имеют характер вербального сообщения, адресованного ребенку или подслушанного им; иногда — это поступки или эмоциональные реакции. Но бывает и так, что ребенок, в силу эгоцентричности мышления, может счесть посланием событие своей жизни, реально сообщением не являющееся. Надо сказать, что значение имеет не то, что намеревался передать родитель, а то, каким смыслом наделил послание ребенок.

Анализируя психологические сценарии своих пациентов, обратившихся за терапевтической помощью, Берн пришел к выводу, что в их основе лежат неконструктивные решения, которые приняты под влиянием особых родительских посланий, имеющих негативное, разрушительное содержание. Их передают некоторые родители по причине каких-то собственных отклонений. Такие предписания подобны проклятиям, которые околдовывают ребенка.

Среди словесно передаваемых негативных предписаний можно выделить

- *Заклятья* — негативные определения: «Ты — грязнуля! Болван! Тупица!» и т. д. «Ты, несомненно, помешанный», «Ты — ужасный ребенок», «Если бы давали приз за уродливость, ты получила бы его».
- *Проклятья* — пожелания ущерба, имеющие характер прямого приказа: «Чтоб ты провалился!..», «Нам было бы намного лучше без тебя», «Почему ты не можешь быть человеком!».
- *Негативные пророчества* — ребенку сообщают, что его ждет в будущем: «Из тебя ничего толкового не выйдет!.. Тюрьма по тебе плачет!..», «Ты никогда ничего не достиг-

нешь», «Ты худой и костлявый ребенок, ты никогда не станешь настоящим мужчиной».

- *Стопперы* — сообщения, в том или ином виде указывающие, чего нельзя делать: «Не умничай! Не думай о...! Не сердись!.. Не трогай, у тебя не получится; дай, лучше я!».

Поскольку сообщения любого вида можно переформулировать в предписания, правомерно утверждение, что в основе сценарных решений лежат предписания.

Предписания могут передаваться и невербально. Ребенок придумывает, фантазирует и неправильно интерпретирует события и таким способом сам дает себе предписания.

Например, после смерти отца ребенок дает себе предписание: «Не сближайся с людьми» — если никого не любить, то и не придется расстраиваться из-за потерь. Мальчик, решительное поведение которого каждый раз пресекается, может заключить: «Не надо быть мужчиной». Ребенок, чувства которого критикуют, может решить: «Не надо показывать свои чувства». Ребенок, которого наказывают за проявление несогласия со старшими, может заключить: «Не надо думать».

Маленький ребенок не в состоянии объективно оценить себя, и родительские фигуры становятся для него своеобразными «зеркалами», по которым он может судить о том, кто он такой и кем являются окружающие люди. Если значимые другие признают его, он считает себя стоящим человеком, а «Я» становится приемлемым. Однако если эти другие обходятся с ним как с плохим и вредным, он воспринимает себя как вредного и считает, что эта вредность живет у него внутри. Ребенок слишком мал и неопытен, чтобы понимать, что эти «зеркала» могут быть кривыми. Ребенок, которого ударили, не может заключить: «Я не плохой ребенок. Мама шлепнула меня, потому что она истерическая личность, переживающая, что не находится больше в центре внимания». Он скорее подумает, что проблема именно в нем, а не в его матери.

В описанных выше ситуациях ребенок может не слышать прямых вербальных указаний, но под воздействием сильных впечатлений принимает решение и следует ему. Для удобства описания такому поведению дают название в соответствии с принятым решением, словно предписание действительно звучало вслух. На-

звания предписаний — лишь их вербальные обозначения для удобства анализа.

Роберт и Мери Гулдинги описали двенадцать прототипов разрушительных сценарных предписаний. Ниже приводятся эти предписания и примеры некоторых патологических решений, принимаемых в ответ.

1. *Не живи, сгинь, умри.* «Я умру, и затем вы меня полюбите», «Я докажу вам, даже если это убьет меня».

2. *Не взрослей.* «Ладно, я останусь маленьким», или «беспомощным», или «недумающим», или «несексуальным». Это решение часто проявляется в движениях, голосе, манерах, поведении.

3. *Не будь ребенком.* «Я больше ничего не попрошу, я сам о себе позабочусь», «Я всегда буду заботиться о них», «Я никогда не буду развлекаться».

4. *Не делай этого!* «Я никогда ничего не сделаю правильно», «Я глупый», «Я никогда не выиграю», «Неважно, насколько я хорош, я должен был сделать все еще лучше, поэтому я буду чувствовать растерянность (стыд, вину)».

5. *Не сближайся!* «Больше я никогда никому не буду доверять», «Я никогда не буду сексуальным» (плюс все ограничения на физическую близость).

6. *Не будь здоровым или нормальным!* «Для того чтобы получить внимание, я должна болеть», «Моя болезнь здесь самая серьезная, и я могу умереть от нее» (плюс запрет на использование телесных или мыслительных процессов).

7. *Не будь собой!* «Я покажу им, что я так же хорош/хороша, как и любой/любая мальчик/девочка» или «Я притворюсь мальчиком/девочкой», «Неважно, как сильно я буду стараться, я никогда не угожу».

8. *Не делай успехов!* «Здесь все главнее меня», «Я могу стать значимым, но никогда не проявлю этого».

9. *Не принадлежи!* «Я никогда не буду никому принадлежать (ни к какой группе; ни к какой стране)».

10. *Не будь первым, не высывайся!* Боятся играть ведущую роль: «Никогда не буду просить того, чего хочу».

11. *Не думай!* «Я глупый», «Я не могу сам принимать решения». Как вариант: *Не думай об этом!* «Лучше я не буду никогда

об этом упоминать (чем бы «это» ни было)». Или: *Не думай о своих проблемах, думай о моих проблемах!* «Я не открою рта, пока не узнаю, что думают остальные».

12. *Не чувствуй!* (как варианты: *Не испытывай страх (гнев); чувствуй, но скрывай! Не чувствуй сам, чувствуй, как я!*) «Эмоции — это потеря времени», «Я ничего не чувствую», «Я не знаю, что я чувствую», «Я больше не буду плакать (злиться)».

Предписания могут быть позитивные или нейтральные.

Определения и оценки: «Мальчик, в тебе что-то есть... Молодец!.. Золотые руки!..». *Пророчества:* «Очень надеюсь, что ты получишь высшее образование», «Однажды ты станешь знаменитым...», «Прямо создан быть музыкантом». *Разрешения:* указывают, что можно делать, но не заставляют.

Следует заметить, что предписания не «вживляются» в ребенка подобно электроду. Он властен принять их, проигнорировать или обратить в противоположность. Однако, если на основе предписания принято решение, его очень тяжело нарушить. Это решение определяет совокупность центральных убеждений о том, кто он такой, кто — окружающие его люди, что представляет собой этот мир и как в нем следует себя вести. Таким образом, сценарное решение — это глубокое и фундаментальное когнитивное образование, для подтверждения и оправдания которого человек может обращаться к отдельным иррациональным верованиям. Ранние решения становятся своеобразным фильтром, влияющим на все мировосприятие. Однако эти решения, в свою очередь, принимаются тоже не на пустом месте. По мнению К. Стайнера, развивающего теорию психологических сценариев, уже в первые месяцы жизни ребенок принимает фундаментальное решение относительно собственного благополучия и ценности.

Экзистенциальная позиция

Человек выбирает сценарные темы в соответствии с решениями, принятыми им в глубоком детстве, и наиболее фундаментальные из этих тем — ощущения собственной ценности и благополучия. Если совокупность суждений — когнитивное образова-

ние, то эти решения носят характер ощущений и являются эмоционально-оценочным аспектом Я-концепции. Берн обратил внимание, что помимо установки «на себя», человек обладает аттитюдами по отношению к другим людям. Таким образом, жизненная позиция человека складывается из совокупности отношений к себе (Я — ОК или Я — не ОК) и совокупности отношений к генерализованному партнеру по взаимодействию (Ты — ОК или Ты — не ОК). ОК в терминологии Берна может обозначать: «хороший», «ценный», «благополучный», «в ладу с самим собой». Сочетание этих установок определяет четыре основные экзистенциальные позиции:

1. Я — ОК (+); Ты — ОК (+).
2. Я — ОК (+); Ты — не ОК (-).
3. Я — не ОК (-); Ты — ОК (+).
4. Я — не ОК (-); Ты — не ОК (-).

Когда ребенок принимает одну из этих позиций, ранние решения, а затем и весь свой сценарий он подстраивает под нее.

Ребенок, который выбрал позицию «Я+; Ты+», считает, что его любят, и принимает решение, что его родители хорошие люди, которым можно доверять, распространяя впоследствии этот взгляд на всех окружающих. Первая позиция предполагает наиболее конструктивные взаимоотношения, определяющие психологическую адаптированность и успешность.

Позиция «Я+; Ты-» приводит человека к выводу о том, что важны не столько реальные достижения, сколько доказательства, что он лучше других. Поэтому для такой позиции характерно невротическое соперничество, подробно описанное еще К. Хорни. Ребенок убежден, что для того, чтобы быть ценным, ему необходимо быть первым, при этом принижая других людей. Он может достигать своих целей лишь путем неустанной борьбы.

Если ребенок избирает позицию «Я-; Ты+», то, скорее всего, план своей жизни он построит вокруг тем, связанных с проигрышем другим людям. Для этой позиции характерно чувство неполноценности, некомпетентности. Неуверенность в себе провоцирует страх перед неудачей, который действительно часто приводит к реальному неудаче.

Четвертая позиция, «Я–; Ты–», является самой проигрышной. В этом случае человек убежден, что жизнь бесполезна и полна разочарований. Он чувствует себя униженным и нелюбимым, полагая, что никто не в силах ему помочь, так как остальные тоже неблагополучны. Таким образом, его сценарий будет включать сцены, в которых он отвергает других, а другие отвергают его. Человек, не признающий собственную ценность и одновременно пренебрегающий ценностью других, может совершать поступки, опасные для него самого и окружающих, поскольку ему безразличны их последствия.

Стайнер приравнивает экзистенциальную позицию к понятию «базового доверия», описанного К. Хорни и Э. Эриксоном. Все дети начинают жизнь с позиции «Я+, Ты+». Когда младенец чувствует, что он живет в гармонии с миром и все в мире находится в гармонии с ним, эта позиция становится фундаментом для его решений. Меняет позицию ребенок лишь в том случае, если что-то вмешивается в его взаимозависимость с матерью, например, когда ребенок ощущает, что мать перестает защищать его и заботиться о нем, как она это делала ранее. В ответ на эти неудобства ребенок может решить, что он — не ОК или что другие люди не ОК, и перейти из состояния «базового доверия» в состояние принципиального недоверия. В соответствии с этим принципиальным представлением о себе и окружающих ребенок начинает писать собственный сценарий.

Каждый взрослый человек не находится в избранной позиции все время, мы можем менять эти жизненные позиции в различных ситуациях. Однако у каждого из нас есть принятая нами в детстве излюбленная экзистенциальная позиция, в которую мы входим, испытывая фрустрацию. Каждая из четырех экзистенциальных позиций характеризуется определенным набором эмоций.

Позиция «Я+; Ты–» является здоровой и заключается в сотрудничестве с другими людьми в решении жизненных проблем. Находясь в ней, мы действуем с целью достичь желаемых результатов, и эта позиция — единственная, основанная на реальности.

Позиция «Я+; Ты–» — оборонительная. Находясь здесь, человек старается возвыситься над другими людьми. При этом окружающие будут воспринимать его как подавляющего других,

нечувствительного и агрессивного человека. Эта позиция характеризуется набором *агрессивных* эмоций и стремлением к *избавлению* от оппонента.

Позиция «Я–; Ты+» заставляет чувствовать себя ниже других людей. В ней человек скорее всего переживает неприятные чувства *депрессивного* характера и стремится удалиться от «хороших» людей, общества которых он «недостойн».

Позицию «Я–; Ты–» называют *бесплодной*. Человек убежден, что весь мир и все люди в нем плохи, как, впрочем, и он сам. Он чувствует себя уставшим и подавленным. Тема основного действия — *выживание*.

Иерархии убеждений

Убеждения человека, оказывающие влияние на его эмоциональные проблемы, обычно содержат в себе множество слоев (см. рис. 6).

Наиболее ранним и глубоким является решение относительно собственного благополучия и доверия — экзистенциальная позиция. Она может играть роль фильтра, организующего восприятие и оценку опыта.

Для ее оправдания и подтверждения под воздействием родительских предписаний принимается раннее решение относительно себя, людей и жизни, которое может стать центральным убеждением. Это убеждение, в свою очередь, влияет на мировосприятие, формирует частные убеждения относительно конкретных жизненных обстоятельств и совокупность установок.

Анализ сценарных решений не входит в задачу этого семинара-тренинга. Вы можете узнать, как ваши сценарные решения влияют на вашу успешность в профессиональной деятельности, приняв участие в нашем тренинге «Сценарный анализ психологической практики». Сейчас мы ограничимся исследованием роли нескольких описанных выше явлений, принимающих непосредственное участие в образовании эмоциональных реакций в конфликте и влияющих на их протекание.

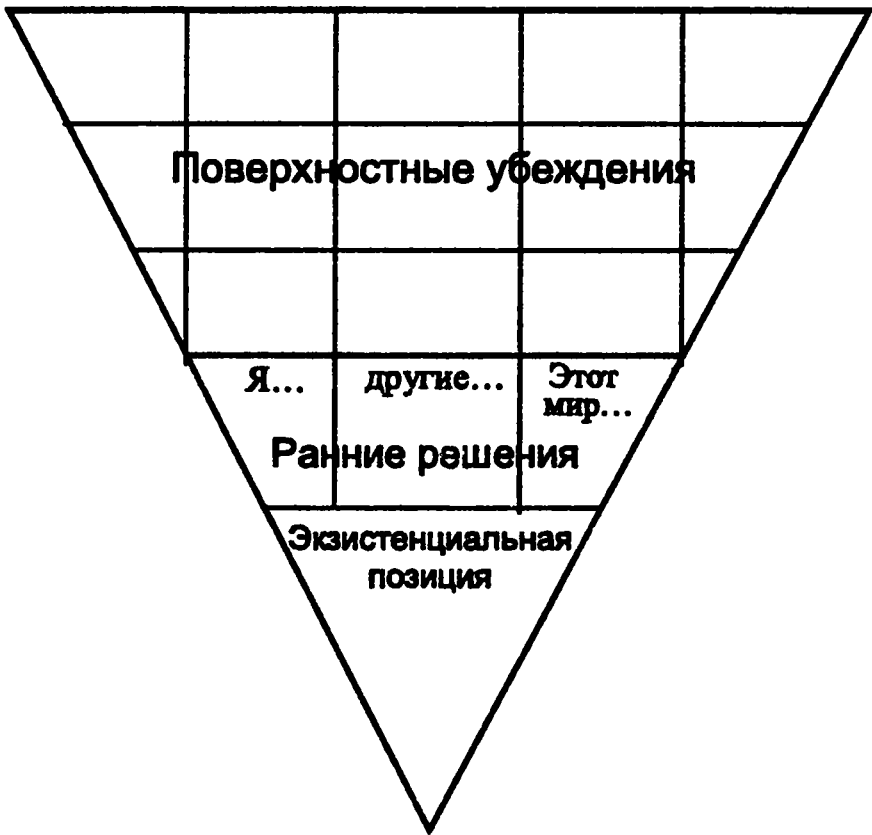


Рис. 6. Иерархия убеждений

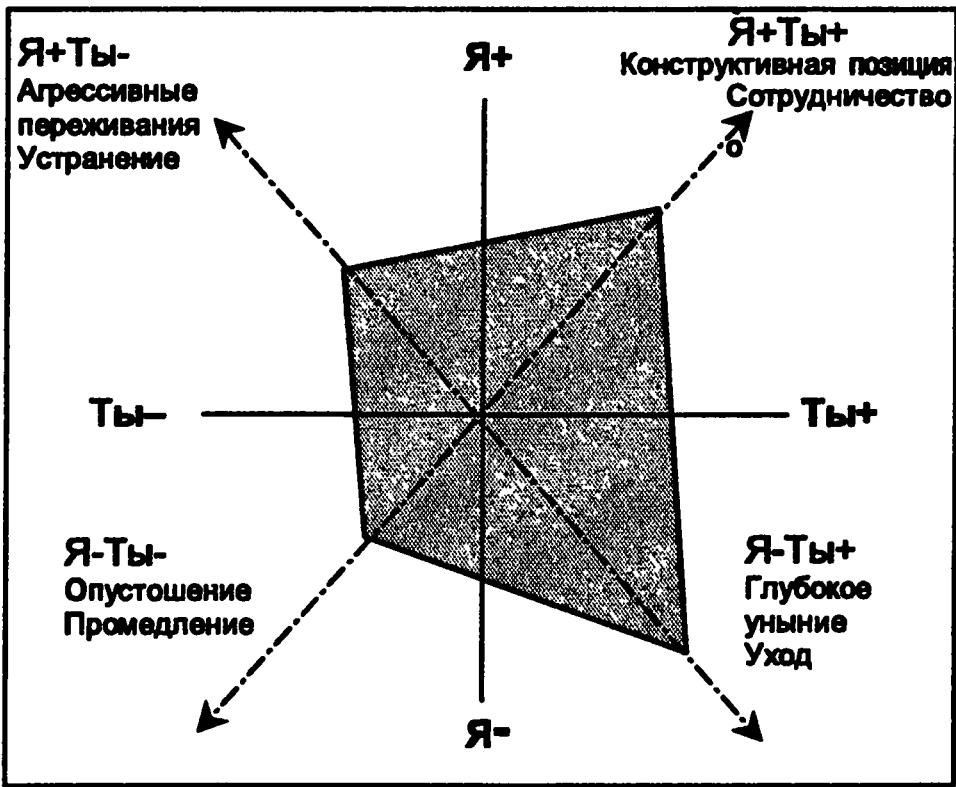


Рис. 7. Кораллограмма

ПРАКТИКУМ

Цель работы

Изучение роли Я-концепции и экзистенциальных позиций в образовании эмоциональной реакции и их влияния на протекание конфликта.

Ход работы

На первом этапе работа выполняется индивидуально.

1. Выберите инициирующее событие, вызвавшее у вас разрушающие переживания. Вспомните, что произошло. Можете закрыть глаза. Воспроизведите ту ситуацию как можно полнее: представьте, что у вас есть пленка с видеозаписью той сцены, и вы вставляете кассету в видеомаягнитофон и включаете его на воспроизведение. Когда вы увидите себя и других людей в той сцене, помните, что вы сейчас зритель и видите происходящее, глядя на экран. Сейчас вас там реально нет, вам ничто не может причинить вреда! Вы видите себя и ваших оппонентов со стороны: что вы говорили и что говорили вам? Что вы чувствовали тогда? Запомните это и «выключите телевизор».

2. Возьмите лист бумаги и напишите двадцать различных ответов на вопрос «Кто я?» так, чтобы ваши описания отражали ваши представления о себе, когда вы были в той ситуации. Стремитесь к тому, чтобы это были такие ваши представления о себе, какими они были в той ситуации, а не теперь. Помните, что вы отвечаете самому себе, а не кому-то другому. Располагайте описания в том порядке, в котором они приходят вам в голову. Не заботьтесь об их логичности.

3. Теперь дайте двадцать характеристик вашему оппоненту: опишите, каким вы восприняли его в этой сцене; «кем» он был?

Далее упражнение выполняется в парах. Договоритесь, кто из вас первым будет играть роль клиента, а кто — консультанта.

4. Оцените с помощью своего «консультанта» каждое суждение, характеризующее вас: если оно отражает интенцию «Я считаю, что Я — в порядке по отношению к самому себе», то отметьте его знаком «+». Если интенция: «Я не в порядке по отношению к себе», отметьте его «-». Если интенция не ясна — поставьте «0».

5. Обсудите ваши определения оппонента. Если интенция в оценке «Он не ОК по отношению ко мне» — поставьте «-». Поставьте «+» или «0» если интенция, соответственно, «Он не ОК по отношению ко мне» или нейтральна.

6. Определите экзистенциальную позицию, в которой происходило ваше взаимодействие. Изменялась ли она в той ситуации? Если да, то как? Есть ли у вас «излюбленная» позиция?

7. Какие чувства вы испытывали и какие тенденции в вашем поведении характеризовали их?

8. Какие из выявленных убеждений по отношению к партнеру и самому себе способствовали развитию разрушающих переживаний?

9. К чему вы стремились, в какую позицию вы пытались «поместить» оппонента? Удачно? Что можно было бы изменить сейчас, чтобы ситуация была завершена более успешно?

10. Отметьте выраженность каждой позиции в вашем поведении. Для этого сделайте на соответствующих осях отметки, отражающие вашу интуитивную оценку времени, которое вы проводите в каждой из позиций (рис. 7).

11. Поменяйтесь ролями. Помогите вашему «клиенту» найти ответы на те же вопросы.

Далее упражнение выполняется в рабочей группе.

12. Обсудите в рабочей группе полученные результаты. Руководитель дискуссии заботится о том, чтобы у каждого участника была возможность высказаться и быть услышанным.

Обсуждение и выводы

1. Что вы узнали о себе и своих эмоциональных реакциях?

2. Что вы узнали о роли Я-концепции и системы убеждений в формировании эмоциональных реакций?

3. Какой опыт вы приобрели, выполняя это упражнение?

Литература

Берн Э. Транзактный анализ в психотерапии. М.: Академический проект, 2001.

Бернс Р. Развитие Я-концепции и воспитание. М.: Прогресс, 1983.

Гулдинг М., Гулдинг Р. Психотерапия нового решения. Теория и практика. СПб., Класс, 1997.

Мак-Маллин Р. Практикум по когнитивной терапии. СПб.: Речь, 2001.

Стюарт Я., Джойнс В. Современный транзактный анализ. СПб.: Социально-психологический центр, 1996.

Фрейджер Р., Фейдимен Дж. Личность: теории, эксперименты, упражнения. СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2001.

Работа № 4

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДА РЭТ ДЛЯ ИЗМЕНЕНИЯ ЭМОЦИОНАЛЬНОЙ И ПОВЕДЕНЧЕСКОЙ РЕАКЦИИ

Информация к занятию

А. Эллис разработал метод управления эмоциональным поведением, который получил название рационально-эмоциональная терапия (РЭТ). Это направление в психотерапии очень популярно, оно считается одним из самых надежных и проверенных. Подход Эллиса относят к поведенческой терапии, поскольку процесс изменения поведения описывается в терминах научения.

Эмоциональные переживания можно рассматривать как своеобразное поведение, а человек может изменить поведение, которое доставляет ему неприятности. Обычно бывает трудно изменить привычный шаблон поведения. Для устранения непригодного шаблона недостаточно волевого усилия; подавление реакции лишь усугубляет проблему.

Для изменения необходимо выделить и описать «поведение—мишень». Необходимо максимально конкретно и операционально описать поведение, подлежащее изменению. Какие реакции и эмоции запускаются инициирующим событием, насколько эффективно они помогают завершить ситуацию?

Затем необходимо выяснить, какие мыслительные шаблоны — суждения и выводы — запускают поведение, насыщенное разрушающими эмоциями. Какие иррациональные убеждения (установки, верования, решения) лежат в основе этих мыслей. Роль этих когнитивных образований мы исследовали, выполняя предыдущие упражнения.

Для устранения эмоциональных реакций необходимо изменение иррациональных верований, которые опосредуют эмоциональную реакцию. Мы уже говорили, что иррациональные веро-

вания запускают вредоносные шаблоны мышления. Это происходит потому, что они

1) являются догматичными по своей природе (выражаются в терминах «должен», «обязан», «следует»),

2) вызывают эмоции, которые препятствуют завершению ситуации: постановке цели и ее реализации (тревожные, депрессивные, агрессивные, аутоагрессивные),

3) ведут к непродуктивным формам поведения (преследование, уход, промедление, алкоголизм и др.).

Рациональные убеждения, с точки зрения Эллиса, — это оценочные суждения, которые отражают предпочтения субъекта. Положительные эмоции переживаются при удовлетворении потребностей, реализации замыслов. Отрицательные — при фрустрации потребности, неудаче. Отрицательные эмоции не оказывают вредоносного влияния на деятельность (целеполагание и целереализацию).

После того, как человек осознал и идентифицировал свои убеждения, он может проверить их на «рациональность», соответствие реальности. Для этого он осуществляет:

- *эмпирический анализ* — проверка на соответствие фактам;
- *логический анализ* — проверка того, не являются ли выводы произвольными, односторонними, нелогичными, неправдоподобными;
- *прагматический анализ* — определение того, полезные или вредные последствия влечет за собой данная установка.

Опровержение иррациональных верований — следующий важный шаг в процессе изменения реакции.

Строго говоря, между неаутентичными переживаниями и иррациональными убеждениями нет однозначного соответствия, однако существуют некоторые тенденции.

Гнев часто связан с осуждением людей за то, что они не делают, что должны, и делают, что не должны делать (они должны... они виноваты... все из-за него...). Иногда претензии выдвигаются к самой жизни, к «устройству вселенной» или, пользуясь выражением И. Ялома, к данностям существования. *Вину* может порождать завышенное требование к себе (Я должен был... Моя вина, что...). *Страх* может быть связан с преувеличением значимости ожидае-

мой неприятности, с завышением требований к себе. *Депрессия* — это постоянно преувеличенное ощущение себя несчастным.

Рассуждения, вызывающие *страх*, могут быть рационально опровергнуты с помощью изучения возможных последствий и подготовки к ним. Поскольку рост тревоги часто связан с неопределенностью, именно повышение определенности будущего, определение границ своего влияния на будущее и составление программ такого влияния позволяет перенаправить избыточную мотивацию в конструктивное русло.

Рациональное опровержение шаблонов рассуждений, вызывающих *гнев*, может быть направлено на обсуждение природы долженствования, обсуждение ресурсов, необходимых на воплощение завышенных требований в жизнь.

Рассуждения, вызывающие *депрессию*, могут опровергаться с помощью обсуждения различий между обстоятельствами, которые есть возможность изменить, и обстоятельствами, которые вне нашей власти. Обнаружение смысла и занятие личностной позиции по отношению к неприемлемой ситуации, которую невозможно изменить, как показал В. Франкл, может снизить разрушительность переживаний.

Совместно с методами рационального опровержения в когнитивной терапии используются поведенческие методы угашения, формирования и переформирования реакций, неконтролируемых с помощью волевой регуляции: прогрессивная мышечная релаксация, систематическая десенсибилизация и многое другое. Процесс изменения убеждений с помощью РЭТ можно описать как последовательность действий, которую нужно разучить и регулярно осуществлять. Довольно обширный обзор методов опровержения содержится, например, в руководстве по техникам когнитивной терапии Р. Мак-Маллина.

Необходимо отметить, что конфликтологический подход к преодолению конфликта не предполагает психотерапевтического вмешательства в состояние оппонентов. Поэтому в контексте нашего семинара-тренинга мы ограничимся рациональным опровержением поверхностных убеждений.

Ранее мы говорили, что человек выбирает неаутентичные реакции, маскируя ими аутентичные чувства. Тот факт, что человек

может выбрать ту или иную реакцию (не важно, сознательно или несознательно), позволяет утверждать, что он в ответе за свои эмоции. После того, как субъект опроверг свои неразумные установки и изменил свои убеждения, у него возникает возможность выбора иной реакции. Но для изменения реакции недостаточно осознать необходимость этого изменения. Изменения происходят не в результате осознания, а в результате решений, принятых к исполнению.

Губительному мышлению Эллис противопоставляет «разумные рассуждения»: в их основе лежат убеждения, отражающие аксиомы экзистенциально-гуманистического направления в психотерапии.

1. Все люди свободны.
2. Все люди сами отвечают за свою жизнь.
3. Все люди автономны.

Если эти постулаты принимаются как истинные, они порождают позитивное мышление, ведущее к конструктивным выводам.

Свобода. Поскольку все люди свободны, никто не обязан поступать так, как мне хочется. Поэтому слова «должен, обязан» приемлемы только в очень ограниченных случаях. По-видимому, человек должен выполнять обязательства, которые он дал (например, взял в долг деньги и обещал вернуть, заключил контракт, дал обещание), но не должен нарушать основные права других людей: право на жизнь, право на свободу и право на собственность.

В остальных случаях слово «должен» не является абсолютно правомерным. Более верно было бы сказать по отношению к поведению другого свободного человека: «Я ожидал, что она...», или «Мне хочется, чтобы он...», или «Я бы предпочел, чтобы...»

Перераспределение ответственности. Люди свободны, поскольку могут выбирать. Ответственность — это признание факта, что поступок совершен в соответствии с собственным выбором. Разумное рассуждение принимает во внимание этот факт и использует словесные формулировки, подчеркивающие, что все произошло так, а не иначе, потому, что рассуждающий позволил этому произойти. Здесь используются активные лингвистические конструкции, отражающие, что инициатива была за рассказчиком. «Я предпочел обидеться...» вместо «Меня обиде-

ли...»; «Я не сумел отказаться» вместо «Меня заставили»; «Я не нашел способа, чтобы настоять на своем» вместо «Он — упрямый осел».

Один из наиболее часто встречающихся шаблонов обвиняющего мышления основан на вере в то, что один человек может непосредственно вызвать какие-либо чувства в другом человеке: «Он меня злит (бесит, обижает, расстраивает)». Этому ложному убеждению противопоставляется идея ответственности за свои чувства: «Он хотел меня разозлить (взбесить, обидеть, унижить...), и я поддался (не поддался)».

Человек обвиняющий подчеркивает ответственность других, себя представляет жертвой, а свое поведение вынужденным. Принятие ответственности предполагает акцент на имевшемся выборе: «У меня были варианты, но я предпочел (предпочитаю)...»

Автономия. Принцип автономии предполагает, что между людьми существуют границы. Человек, признающий автономию, четко представляет, где кончается он и его права и где начинается другой человек, обладающий такими же правами. Разные люди имеют разные мнения, оценки, чувства по отношению к одним и тем же вещам. Если мы требуем, чтобы другие имели сходные взгляды или вели себя в соответствии с нашими желаниями, мы вторгаемся в автономию другого. Строго говоря, для вторжения в жизнь другого человека есть только два оправдывающих основания:

1. Если мы обязаны управлять поведением другого, и несем юридическую ответственность за его поведение, в то время как другой такой ответственности не несет.

2. Если другой своим поведением нарушает нашу автономию, наши основные права (на жизнь и здоровье, на свободу, на собственность), у нас есть все основания защищаться.

Нарушение автономии другого иногда обосновывается тем, что он своим поведением наносит себе вред (неправильно питается, курит и др.). Разумные рассуждения подсказывают, что любой человек вправе распоряжаться собственной жизнью и здоровьем, тем более, когда это не затрагивает права других. Более разумным было бы констатировать факт: «Мне хотелось бы, чтобы он...», «Я бы предпочел, чтобы ты... потому, что...».

Мы можем заметить, что разумные формулировки, названные Эллисом «метод разумного предпочтения», обычно содержат в себе указания на то, что наши предпочтения являются лишь нашим выбором и не вторгаются в границы личности другого. Это важный шаг в снижении враждебности и умиротворении конфликтующих сторон.

В ходе выполнения упражнений этой работы вы сможете проанализировать конструктивные и деструктивные мыслительные шаблоны, провоцирующие возникновение болезненных эмоций.

Последний шаг — это формирование новой реакции. Устранение какого-либо поведения недостаточно для позитивных изменений. Образовавшийся на его месте вакуум «притягивает» к себе не самые лучшие образцы решения проблем. Думается, иррациональные убеждения архетипичны, а у неэффективных реакций есть биологическая основа. Поэтому лучше взять этот процесс под контроль и сознательно сформировать поведение-заменитель. Здесь необходимо сделать последнее замечание: новая реакция вовсе не обязательно должна быть антиподом, противоположностью старой. Иными словами, ненависть может быть заменена не на любовь, а на разочарование; депрессия — на печаль, а не на маниакальное состояние.

Итак, рассматриваемый метод состоит из пяти шагов.

1. *Идентификация поведения-мишени.* Что я делаю, какие разрушающие переживания испытываю и эффективно ли я себя веду?

2. *Идентификация шаблонов губительных рассуждений и иррациональных убеждений.* Какие рассуждения предшествуют моим разрушающим переживаниям? Какие убеждения о себе, о других участниках конфликта, о самом конфликте вызывают эти рассуждения?

3. *Опровержение.* Как можно оспорить мои губительные мысли?

4. *Перцептивный сдвиг* (замена губительных рассуждений разумными, иррациональных убеждений рациональными). Какой разумный способ рассуждений я могу предпочесть нагнетанию страха, обвинениям, недооценке происходящего?

Мне бы хотелось...

Я бы предпочел...

Было бы лучше, если бы...

5. *Обоснованная, аутентичная реакция и эффективное поведение.* Что вы начинаете при этом чувствовать?

Жаль, что...

Не повезло с...

Я огорчаюсь...

Я серьезно обеспокоен...

Метод достаточно эффективен и может применяться уже после того, как возникли разрушающие переживания. Регулярное его использование постепенно помогает избавиться от негативных иррациональных установок и со временем приводит к изменению эмоциональных реакций на стресс.

ПРАКТИКУМ

Цель работы

Апробирование метода РЭТ для управления эмоциональными реакциями в конфликтной ситуации.

Ход работы

Работа выполняется в парах. Договоритесь, кто из вас первым будет играть роль клиента, а кто — консультанта.

Задача «консультанта» — беседуя с «клиентом» и внимательно его выслушивая, помочь ему заполнить Таблицу 4.

1. Расскажите своему «консультанту» об иницирующих событиях и эмоциональных реакциях, над которыми вы решили поработать.

2. Разберитесь с его помощью в том, какие вредоносные рассуждения звучат в вашей голове и запускают разрушающие переживания; какие иррациональные верования запускают эти шаблоны.

3. Найдите опровержение обнаруженным убеждениям.

4. Затем старые рассуждения замените новыми фразами, начинающимися со слов: «Мне хотелось бы... Было бы лучше, если... Я бы предпочел...». Для формулировки конструктивных рассуждений используйте позитивные убеждения: все люди свобод-

ны, все люди сами отвечают за свою жизнь, все люди автономны. Отметьте для себя, как изменилось ваше восприятие ситуации.

5. Противопоставьте неоправданным чувствам те, которые, с вашей точки зрения, были бы более уместными и которыми вы предпочли бы впредь реагировать на подобные ситуации. Описывая желаемые реакции, используйте только позитивные формулировки. Вместо пожеланий «не сердиться», «не волноваться» опишите реакции, которые хотели бы у себя видеть.

6. Поменяйтесь ролями.

7. Проанализируйте две реальные конфликтные ситуации, в которых вы участвовали; составьте по таблице на каждую ситуацию.

Далее упражнение выполняется в рабочей группе.

8. Расскажите группе о том, как вы преобразовали негативные переживания в приемлемые с помощью метода разумных предпочтений.

Таблица 4. Использование РЭТ для изменения реакции

	Напишите в этой колонке:
(S) Иницилирующее событие:	<i>Что произошло; что вызвало вашу реакцию?</i>
Шаг 1: Разрушающие переживания, неконструктивное поведение на это событие (-R)	<i>Что вы делали и что переживали в ответ на событие (S)?</i>
Шаг 2: Вредоносные мысли (-M)	<i>Какие убеждения послужили основанием для этой реакции (-R)?</i>
Шаг 3: Опровержение	<i>Как вы можете опровергнуть эти убеждения?</i>
Шаг 4: Конструктивные рассуждения и убеждения (+M)	<i>Используйте для построения рассуждений позитивные убеждения: все люди свободны; все люди сами отвечают за свою жизнь; все люди автономны</i>
Шаг 5: Ресурсные переживания и поведение, завершающие ситуацию (+R)	<i>Как вы намерены себя вести, чтобы завершить ситуацию. Какие переживания это вызывает?</i>

Обсуждение и выводы

1. Какой опыт вы приобрели, выполняя это упражнение?
2. Как вы можете охарактеризовать позитивное мышление и лежащие в его основе установки?
3. Какие возможности вы видите в использовании этого метода? Какова область его применения и возможные ограничения?

Литература

Блазер А., Хайм Э., Рингер Х., Томмен М. Проблемно-ориентированная психотерапия. М., 1998.

Мак-Маллин Р. Практикум по когнитивной терапии. СПб., 2001.

Эллис А., Ландж А. Не давите мне на психику! СПб., 1997.

РАБОТА № 5

УПРАВЛЕНИЕ СОСТОЯНИЕМ ЧЕРЕЗ ИЗМЕНЕНИЕ ПОВЕДЕНИЯ

ИНФОРМАЦИЯ К ЗАНЯТИЮ

Изучение собственных иррациональных убеждений помогает справиться с эмоциональными следами ситуации, оно может повысить «эмоциональную устойчивость» в сложной ситуации и предотвратить появление нежелательной реакции. Однако существуют и другие стратегии управления эмоциональным состоянием. Обширная группа методов и методик управления эмоциями основана классической схеме «стимул — реакция». Эмоция здесь рассматривается как поведение и прежде всего как комплекс вегетативных реакций. Для управления этими реакциями используются приемы, в основе которых лежат механизмы классического, оперантного, инструментального и косвенного обусловливания. В отличие от ориентации на РЭТ на длительную перспективу в изменении жизненных установок, эти методики направлены прежде всего на то, чтобы освободиться от переживаний здесь и сейчас. Такие способы особенно эффективны для быстрого преодоления сильных негативных эмоций в конфликтной ситуации и особенно — в ситуации вынужденного общения.

В профессиональной деятельности и в быту порой мы сталкиваемся с людьми, которые проявляют негативные, разрушительные переживания. Свои эмоции они нередко направляют на окружающих, которые становятся «объектами» для канализации их болезненных реакций. Если вы становитесь таким «объектом», то вам, возможно, следует кое-что предпринять для психологической самозащиты. В этой работе мы рассмотрим некоторые методики, предназначенные для защиты от проявлений болезненных эмоций со стороны других людей.

Общие принципы

Когда человек переживает сильные эмоции, важно относиться с уважением к попыткам выразить их: ведь большинству людей выразить свои чувства словами довольно трудно.

Возможно, следует набраться терпения, когда кто-то бурно переживает эмоциональную реакцию. Один из признаков зрелости — умение предоставить другим возможность выразить свои чувства (естественно, в определенных пределах), не обижаясь на них и не поддаваясь собственным эмоциям. Когда вы имеете дело с чьими-то бурными эмоциями, используйте техники активного слушания, локализации претензии. (Техники принятия критики подробно рассматриваются в нашем тренинге «Техники профессионального общения».)

- *Отойдите от негативной борьбы за власть.* Нередко люди стремятся к власти для того, чтобы преодолеть ощущение беспомощности и низкой самооценки. Лучше не участвовать в этом бессмысленном соревновании: как конфронтация с таким человеком, так и сдача позиций обычно только поощряют его негативное поведение. Более эффективная линия поведения — помочь такому человеку укрепить его самооценку путями, не связанными с попытками побороть вас.
- *Не поддавайтесь соблазну отомстить.* Желание отомстить — одна из самых трудных эмоций, с которыми вам придется иметь дело в конфликте. Иногда оно проистекает из чувства глубокой обиды. Далеко не всегда удастся нейтрализовать его с помощью призывов к порядочности и справедливости. Помните, что обида — неаутентичное чувство, под которым часто скрывается страх, тревога. А месть обычно направлена на то, чтобы пережить торжество, «сплясать на костях» оппонента. Торжествуя победу над оппонентом, вы часто уменьшаете свой выигрыш в целом. Особенно неэффективна месть как стратегия по отношению к людям, с которыми вам вместе предстоит жить или работать.
- *Не поощряйте негативных реакций.* Помните, что с точки зрения поведенческой психологии, любое поощрение приводит к учащению поощряемого акта. Ваш оппонент может

стремиться снизить свою тревогу, связанную с ощущением низкой самокомпетентности, вызывая у вас негативные эмоции: манипулирование вашими реакциями дает ему ощущение власти. Ваши негативные реакции будут для такого человека поощрением. Разумнее активно поощрять поведение, которое соответствует вашим нуждам. При любой возможности поощряйте позитивные шаги других и игнорируйте попытки негативными средствами снискать ваше внимание.

Как же управлять своими эмоциональными реакциями? Если эмоция — это реакция на инициирующее событие, то для изменения реакции можно:

- 1) изменить запускающее событие (например, избегая его или сознательно искажая его восприятие),
- 2) изменить реакцию, сознательно вмешиваясь в ее протекание (см. рис. 3).

Избегание оппонента, прекращение отношений

Радикальный способ избавиться от конфликтных, проблемных взаимоотношений состоит в том, чтобы их прекратить. Если вы пришли к выводу, что ваши взаимоотношения с неким человеком стали слишком разрушающими, или в то время, как вы стремитесь к определенности, они слишком неустойчивы, подумайте, действительно ли общение с ним вам необходимо. Если нет, то может быть, вам следует свести ваше общение к минимуму и найти что-нибудь иное для заполнения образовавшегося вакуума.

О прекращении взаимоотношений можно подумать и в том случае, если вы обнаружили, что другой человек, обладая определенным мнением о вас, сдерживает ваше развитие, поскольку вы этому мнению не соответствуете или уже изменились. Действительно, этот случай встречается часто, когда вы переживаете период перемены или самосовершенствования, а окружающие вас люди не готовы к этим изменениям. Если это так, то бывает полезно создать в отношениях с таким человеком некоторую дистанцию.

Иногда какая-то сторона может получить большую выгоду от наличия проблемы, чем от ее разрешения. Вы можете «отойти

в сторону», занявшись разрешением вашей части проблемы и находя успокоение в том, что вы не несете ответственности за других.

Однако далеко не во всех ситуациях мы можем выбрать себе круг общения. Продавцы, кассиры, менеджеры, социальные работники, врачи, психологи — представители многих профессий вынуждены соприкасаться с болезненными реакциями других в процессе работы. Это примеры ситуаций, где общение с вашей стороны — вынужденное, а оппоненты — люди, с которыми вас не связывает общее будущее. На первый взгляд, контакты с трудными, конфликтными клиентами являются разовыми, случайными и позволяют эффективно применять избегание для предотвращения негативных эмоциональных последствий. Однако избегание клиентов — далеко не самый лучший способ вести дела: результаты такой стратегии могут быть весьма плачевны для бизнеса. В подобных обстоятельствах лучше уклоняться от спора, стычки, а не от контакта.

Искажение восприятия оппонента

Если вы окажетесь в окружении людей злых, враждебных, необъективных, если это разрушает вас, причиняет неудобства, вам будет необходимо установить что-то наподобие психологического барьера. Это может оказаться особенно полезным, если вы не можете просто уйти или прервать общение (например, это может быть ваш сотрудник или родственник, который живет неподалеку). Для людей, которым по роду своих обязанностей приходится контактировать с клиентами в конфликтных ситуациях, предназначены техники управления своими эмоциональными реакциями с помощью искажения восприятия оппонента.

Суть этих техник заключается в том, что вы воспринимаете вашего оппонента избирательно. Для этого вы воспринимаете только ту часть информации, которая непосредственно касается решаемой вами задачи, и игнорируете все его болезненные проявления: интонации, замечания лично в ваш адрес. Заметим, что в такой ситуации необходимо рационально оценивать и степень вашей физической безопасности, чтобы в случае необходимости принять меры для самозащиты.

Человек не может усилием воли вызвать у себя слюноотделение, но может представить себе кислый лимон. Для создания «филтра», предназначенного для защиты от психологического вторжения, предлагается прибегнуть к использованию возможностей своего воображения.

«Купол». Вы можете создать вокруг себя мысленную энергетическую ограду, которая препятствовала бы влиянию на вас отрицательного эмоционального заряда. Как только вы почувствуете, что вам угрожает воздействие чьей-либо «отрицательной энергии», что производится «психологическое вторжение», вы воздвигаете воображаемый прозрачный купол. Этот купол не должен быть преградой для всех, он предназначен только для защиты вас от людей с отрицательным потенциалом. Неадекватные оценки вашей личности, несправедливые эпитеты и проклятья — вся их отрицательная энергия останавливается невидимым куполом и стекает с него как вода. Если вы почувствуете, что напор возрастает, отодвиньте ваш «щит» поближе к тому, кто ее излучает. Вы почувствуете себя более устойчиво и уравновешенно и сможете более спокойно и комфортно делать то, что вам необходимо.

«Стрелоуловитель». Вы представляете, что несправедливые реплики в ваш адрес — это стрелы, посылаемые в вас оппонентом. Он намерен причинить вам боль, задеть вас или ранить. Но у вас есть толстая невидимая подушка, которая обладает свойством задерживать острые стрелы и пропускать данные, важные для контроля над ситуацией. Подушка не отбивает стрелы обратно в оппонента, она их мягко поглощает. «Перемещая» эту подушку в воображаемом пространстве, поглощайте острые стрелы. Будьте внимательны! В потоке стрел могут оказаться важные сведения, которые, возможно, понадобятся для преодоления конфликта, а также примиряющие жесты.

«Отводная труба». Вы можете образно представить себе, что у вас внутри вставлена тонкая трубка. Ее начало находится у вас в ухе, а конец выходит из пятки. На вашем рабочем месте есть специальное «сливное отверстие». Оказавшись объектом бестактности, несправедливости, резкости в условиях неправомерного общения, вы немного разворачиваетесь к оппоненту «дежурным ухом» и «вставляете» пятку в это отверстие. Колкости, исходящие

от собеседника, с легким шуршанием проходят в землю, не затронув вашего самолюбия и не причинив ему никакого вреда. Прием часто предлагается продавцам, кассирам для единоборства с грубым клиентом.

Важное уточнение: в верхней части трубки есть фильтр, который «отцеживает» данные, необходимые для контроля над ситуацией.

«Самонаблюдение», или «вторая пара глаз». Выполняя эту технику, вы как бы раздваиваетесь. Продолжая взаимодействовать с окружающими или решать какую-то свою внутреннюю задачу, вы в то же время стремитесь направить часть своего внимания для наблюдения за собой. Этот «внутренний наблюдатель» должен быть беспристрастным и объективным. С помощью «второй пары глаз» вы стремитесь как можно глубже разобраться в собственных реакциях, изучить, как они возникают, как протекают и как проходят, проследить, как влияют на них разные приемы, и оценить действие этих приемов. Взгляд «второй пары глаз» должен быть максимально критическим: нужно зафиксировать в сознании все, что подлежит исправлению в себе, а в дальнейшем отмечать все успехи и все неудачи. Например: «Посетитель очень трудный, но я не раздражаюсь, не напряжен, однако опять говорю слишком громко... Теперь ошибки исправлены, все в порядке... Так держать!»

«Анализ собеседника». Часть внимания обособляется от непосредственного взаимодействия с собеседником и направляется на изучение его со стороны. Здесь также действует «вторая пара глаз», но взгляд обращается уже не на самого себя, а на другого. Что может быть объектом такого анализа?

- Попытка построить гипотезу о роде занятий собеседника, его характере, семейном положении и т. д. Материалом для гипотезы могут служить внешность, поведение, интересы и любые другие признаки.
- Наблюдение за состоянием мышечного тонуса и дыхания собеседника. Попытка распознать по его движениям и манерам его «зажимы», зафиксировать присущие ему излишние стереотипные движения (можно и обороты речи). Заметим, кстати, что подобное наблюдение за другими может оказать большую пользу в работе над собой.

- Речь собеседника. Его голос, особенности произношения, интересные обороты, терминология, которой он пользуется, речевые дефекты, ошибки и многое другое.
- Лицо человека. Обычно прежде всего сосредоточиваются на глазах. Взгляд может быть: теплым, внимательным, пристальным, лукавым, насмешливым, сверлящим, гневным, презрительным, невидящим и т. д. Очень тонко отображают состояние и характер человека его губы. В качестве примера можно назвать губы «нервные» (дрожащие), капризные, обиженные, насмешливые, брезгливые, упрямые, надменные и т. д. Более легкий путь — выделить какую-то особенную черту лица собеседника и попытаться найти в памяти аналогию среди своих знакомых или среди образцов мировой живописи.
- Любое, чисто случайно выбранное направление. Например, заняться изучением одежды человека, его украшений, часов и т. п.

«Чужая роль». Эта техника близка к предыдущей и может применяться вместе с ней. Вы принимаете на себя роли собеседника, смотрите на происходящее его глазами и пытаетесь предвидеть его дальнейшие действия. Затем можно сравнить реальные поступки оппонента с предполагавшимися, а позже подумать о причинах расхождений.

Описанные выше техники построены на «расщеплении» конфликтной обстановки, а точнее — собственной реакции на обстановку. Благодаря этому человек оказывается противопоставленным не всей, часто весьма сложной, ситуации, а какой-то выделенной из нее части.

Одновременно он получает возможность перенести долю своего внимания с конфликта на другую, менее эмоционально значимую деятельность. Тем самым уменьшается степень его «включенности» в конфликт.

Для того чтобы успешно пользоваться этими техниками, их следует первоначально освоить. Приступая к разучиванию какого-либо приема, надо сформулировать для себя конкретные задачи, а затем отмечать, как идет их выполнение, каких удалось добиться успехов, какие встречаются трудности и неудачи и какие надо из этого сделать выводы и поправки.

Техники этой группы предназначены для сохранения самообладания и регулирования человеком своего поведения в сложной обстановке и во взаимодействии с трудными, неприятными для контакта людьми. Но часто применять их в нормальной обстановке не стоит, потому что это может ослабить их действие или же сделать обращение к ним привычным, автоматичным, а это нежелательно, поскольку они искусственно строят помехи в общении и таким образом отрывают от реальности, ограничивают активность человека. Особенно проблематично их применение в отношениях с близкими, поскольку оно может привести к накоплению отчуждения.

Изменение состояния

Предыдущие техники помогали сохранить самообладание, отвлекая часть вашего внимания от враждебности оппонента. Следующая группа техник направлена на снятие вашего эмоционального напряжения, если оно все-таки возникло. Эмоциональное напряжение — это совокупность реакций организма. Часть из них не поддается волевому контролю: сужаются кровеносные сосуды, повышается давление, частота сердечных сокращений, изменяется количество сахара в крови и т. д. Однако некоторыми составляющими эмоционального напряжения можно управлять вполне сознательно. Это, прежде всего, дыхание и мышечное напряжение. Изменяя ритм и глубину дыхания, произвольно расслабляя мышцы тела, мы снимаем значительную часть нервно-психического напряжения. Первые техники произвольной регуляции исходно непроизвольных функций — мышечная релаксация, самогипноз, аутогенная тренировка — были созданы медиками. Еще в 1922 г. чикагский врач Якобсон предложил метод прогрессивной мышечной релаксации. Он исходил из общеизвестного факта, что эмоциональное напряжение сопровождается напряжением поперечно-полосатых мышц, а успокоение — их релаксацией. Естественно было предположить, что расслабление мускулатуры должно приводить к снижению нервно-мышечного напряжения. Установлено, что глубокое мышечное рас-

слабление (релаксация) само по себе является высокоэффективным средством восстановления физических сил и душевного равновесия. Кроме того, Якобсон обнаружил, что различным типам эмоционального реагирования соответствует напряжение соответствующей группы мышц. Так, например, депрессивное состояние сопровождается напряжением дыхательной мускулатуры; страх — спазмом мышц артикуляции и фонации.

По мнению Якобсона, снимая посредством произвольного самовнушения напряженность определенной группы мышц («дифференцированная релаксация»), можно избирательно влиять на отрицательные эмоции.

Сходные идеи развивались известным психоаналитиком В. Райхом. Он считал, что психические процессы и черты характера имеют свои физические эквиваленты, проявляющиеся в походке, жестах, мимике, позе. Универсальным эквивалентом подавления эмоций является мышечная ригидность, или мышечный «панцирь». Позже Райх пришел к выводу, что определенные мышечные «зажимы» тесно взаимосвязаны с определенными эмоциями. При снятии «зажимов» освобождаются эмоции, а при устранении негативных эмоций исчезают «зажимы».

На этом механизме основана следующая техника психофизиологической саморегуляции, направленная на расслабление отдельных напряженных групп мышц.

«Зажимы». Обычно у каждого человека в трудных ситуациях появляется излишнее напряжение в одних и тех же группах мышц. Так, во время спора (как правило, с повышением голоса) часто возникает чувство напряжения передней части шеи, преимущественно в области гортани. Нередко напрягаются или совершают излишние движения мимические мышцы или кисти рук (человек морщит лоб, поджимает губы, «играет» желваками, сжимает кулаки, ломает пальцы, мнет, рвет, крутит что-нибудь). Может возникать напряжение в области живота, груди и в других местах. Важно знать свою склонность к тем или иным «зажимам», научиться оперативно уделять им внимание (не все, а часть, так как одновременно приходится общаться с окружающими) и уметь освобождаться от «зажимов» — расслаблять напряженную группу мышц. То же самое относится и к излишним движе-

ниям. Пока ситуация не разрядилась, через некоторое время нужно повторять приемы снятия зажимов, так как при отсутствии контроля общее повышение тонуса и «зажимы» могут восстанавливаться.

«Дыхание». Действие предыдущей техники может быть значительно усилено с помощью управления дыханием. Для этого нужно знать, как оно меняется с утратой душевного равновесия. Взволнованные люди дышат часто, но поверхностно. Обычно они набирают в легкие много воздуха и «забывают» как следует выдохнуть. Это ведет к уменьшению газообмена в легких и недостатку кислорода в тканях, что усугубляет волнение. Человек еще больше форсирует дыхание, опять-таки главным образом за счет вдоха. Все это сопровождается излишним напряжением дыхательных мышц. Поэтому, заметив собственное волнение, нужно прежде всего энергично выдохнуть, а затем взять под контроль ритм и глубину своего дыхания, используя навыки, полученные при выполнении четвертого упражнения АТ.

«Улыбка». Здесь речь идет об «аутогенном» действии улыбки. Мы уже отмечали, что существует взаимное влияние состояния психики и состояния соответствующих групп мышц. Как повышенное настроение отражается в улыбке, так и сама улыбка может вызвать позитивные сдвиги в эмоциональном состоянии. Научившись улыбаться «по заказу», можно пользоваться этим, чтобы легче смягчаться, вызывать у себя «улыбчивое» настроение, располагающее к контакту, юмору. Но для этого нужна именно улыбка, а не гримаса мимических мышц. И еще требуется активное желание быть в настроении, соответствующем улыбке. Прибегая к помощи улыбки, важно, однако, позаботиться об ее уместности с учетом состояния собеседника, чтобы он не усмотрел в ней обиды или презрения.

Успех в применении описанных выше техник зависит от умений управлять своим мышечным тонусом. Поэтому упражнение, которое мы будем выполнять в этой работе, посвящено изучению состояния мышечной релаксации и некоторых методов его достижения.

Аутотренинг. И. Шульц еще в начале тридцатых годов предложил объединить технику глубокой мышечной релаксации с само-

внушением. Этот подход получил название *аутотренинг*. Аутогенная тренировка, предложенная Шульцем, по своему характеру является методом синтетическим. В его основе лежат находки древнеиндийской системы йогов, опыт исследования ощущений людей, погружаемых в гипноз, практика использования самовнушения нансийской школой психотерапевтов (Куэ, Бодуэн), психофизиологические исследования нервно-мышечного компонента эмоций и опыт применения мышечной релаксации (Якобсон), а также рациональная психотерапия (Дюбуа). Важной заслугой Шульца является то, что он освободил учение йоги от налета мистицизма.

Шульц определил природу и функции переживаний у погруженных в полудремотное состояние людей. Нерешенные конфликты, неоконченные дела, неудовлетворенные желания — все это образует в нервной системе очаги возбуждения. В бодрствовании напряженные точки не могут быть разряжены из-за контролирующей работы нашего сознания. Во время глубокого расслабления сброс напряжения происходит сам собой. Шульц назвал переживания, сопровождающие выход нервной энергии, «аутогенными разрядами». Освобождение от излишков нервного возбуждения имеет огромное значение для восстановления сил: внутренние тормоза, поглощавшие прежде львиную долю направленных на работу усилий, как бы отключаются.

Аутогенные разряды во время полудремотного состояния служат для многих переходной ступенью к другому, более глубокому и приятному, самоощущению. После того как произошло освобождение от остаточных нервных напряжений, наступает своего рода скачок в режиме работы психики и приходит удивительная ясность, легкость, все окружающее воспринимается с непривычной свежестью и новизной. Окраска предметов начинает казаться более насыщенной, звуки — более музыкальными, формы — необычно объемными; это может сопровождаться чувством абсолютной успокоенности, непоколебимости; пропадают постоянно мелькающие в голове мысли.

Шульц доказал несомненную пользу подобных упражнений. Во время погружения в «ясный покой» восстановление физиологических систем происходит приблизительно в 1,5 раза

эффективнее, чем во время сна. После 20-минутного сеанса сокращается время реакции и уменьшается количество молочной кислоты в крови. В ходе регулярных занятий все более отчетливыми становятся улучшение самочувствия и состояние после каждого сеанса. Кроме того, нормализуется общий фон самочувствия в промежутках между сеансами (снижается напряжение, легче осваивается новый материал).

В процессе регулярных тренировок периоды рассеянности сокращаются, а периоды концентрации становятся все более продолжительными и устойчивыми. Медитирующий начинает ощущать внутреннюю стабильность и гармонию своих эмоциональных реакций. Это упражнение является основной техникой в практике дзэн.

Шульц разрабатывал методы аутогенной тренировки прежде всего для терапевтических целей и настоятельно возражал против попыток заниматься самолечением без медицинского контроля. Однако его метод стал чрезвычайно популярен во всем мире и используется теперь не только для лечения, но и для овладения навыками психофизиологической саморегуляции.

ПРАКТИКУМ

Цель работы

Изучение состояния глубокой мышечной релаксации и техники ее достижения.

Ход работы

Упражнение представляет собой модификацию буддийской медитативной техники. Выполняется в течение 10–20 минут.

Для выполнения упражнения поставьте кресла или стулья по кругу. Участники садятся лицом друг к другу. Каждый находит удобное для себя положение, в котором можно было бы сохранять неподвижность в течение 15–20 минут.

Концентрация на дыхании выполняется следующим образом.

1. Сядьте удобно. Смотрите на пол в 1–2 метрах перед собой, ни на чем не фиксируя взгляд.

2. Примите медитативную позу. Расслабьте тело. Сконцентрируйтесь на дыхании. Не меняйте естественного ритма дыхания, а только следите за ним. Дыхание можно мысленно сопровождать фразами: «Я чувствую свой вдох... чувствую свой выдох...» и т. д.

Это упражнение только кажется простым. Вы можете столкнуться с ограничением возможностей удерживать свое внимание на дыхании. В чем эти трудности и как они преодолеваются:

- 1) неудобство и беспокойство, вызванное позой, — расслабить мышцы, успокоить себя представлением какого-либо образа;
- 2) затрудненное дыхание — отказаться от попыток управлять дыханием, наблюдать за ним со стороны;
- 3) потеря контроля и наступление сна — держаться за нить дыхания, не пытаться специально поддерживать бодрствование, возвращаться к заданию после отвлечений;
- 4) слезятся и устают глаза, возникает жжение и резь — научиться смотреть расслабленно и вяло, с полуприкрытыми веками, ни на чем не фиксируя взор;
- 5) глаза непроизвольно закрываются — научиться смотреть из-под век;
- 6) внимание постоянно соскальзывает — мягкое, ненавязчивое возвращение к работе.

По мере выполнения упражнения возникают периоды рассеянности со сменой картин и мыслей.

3. Сконцентрировав свое внимание на дыхании, можно повторять примерно следующие медитативные фразы:

Я вдыхаю...

Я выдыхаю...

Грудная клетка расслаблена... (один дыхательный цикл)

Я вдыхаю...

Я выдыхаю...

Мое тело расслаблено... (один дыхательный цикл)

Я вдыхаю...

Я выдыхаю...

Я чувствую покой и расслабление... (один дыхательный цикл)

Я вдыхаю...

Я выдыхаю...

Приятное ощущение... (вдох)

Приятное ощущение... (выдох)

Приятно дышать... (вдох)

Приятно дышать... (выдох)

Я чувствую тепло... (вдох)

Я чувствую тепло... (выдох)

Все расслаблено... (вдох)

Все расслаблено... (выдох)

Спокойствие и тишина... (вдох)

Спокойствие и тишина... (выдох)

«Декада». По мере успешного освоения упражнения «Дыхание», можно перейти к более сложной технике медитации.

1. Сохраняйте естественный рисунок дыхания. Во время выдоха сосредоточьте внимание на дыхании, мысленно произнесите число (от одного до десяти) и представьте, что число опускается из головы в живот.

2. На первом выдохе мысленно произносится «раз», на втором — «два» и так далее до «десяти»; 11-й выдох — снова «раз», 12-й — «два», 20-й — «десять», 21-й — «раз» и так далее.

Концентрация на дыхании, счет и представление «опускающегося» числа происходит во время *выдоха*. В промежутках между выдохами не думайте ни о чем.

Отсутствие физической активности, постоянство окружающей обстановки, примитивный характер умственной деятельности — все это довольно быстро приводит к глубокой умиротворенности, успокоенности, дремоте. Сознание начинает балансировать на грани между реальностью и фантазией, когда восприятие действительности переплетается с грезами.

Одному может показаться, что зазвенел звонок; другой увидит на полу несуществующих насекомых; третий неожиданно вздрогнет и испытает нестерпимое желание почесать ухо. Все эти переживания характерны для перехода в сон.

Обсуждение и выводы

1. Обсудите ваши выводы в рабочей группе. Расскажите о своих ощущениях и впечатлениях.
2. Какой опыт вы приобрели, выполняя это упражнение?
3. Какие возможности вы видите в использовании этого метода? Какова область его применения и возможные ограничения?

Литература

Донская Л. В., Линчевский Э. Э. Психофизиологические аспекты труда работников сферы обслуживания. Л.: Медицина, 1979.

Корнелиус Х., Фейр Ш. Выиграть может каждый. М., 1992.

Рейнуотер Дж. Это в ваших силах. Как стать собственным психотерапевтом. М.: Прогресс, 1993.

Кондрашенко В. Т., Донской Д. И. Общая психотерапия. Мн.: Навука і тэхніка. 1993.

Цзен Н. В., Пахомов Ю. В. Психотехнические игры в спорте. М.: Физкультура и спорт, 1985.

Работа № 6

ИЗМЕНЕНИЕ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ПОСЛЕДЕЙСТВИЯ СИТУАЦИЙ

ИНФОРМАЦИЯ К ЗАНЯТИЮ

Выше (работа № 3) мы увидели, что негативные переживания приводят нас к некоторым иррациональным убеждениям, объясняющим эти переживания. В свою очередь, сами убеждения вновь и вновь побуждают переживать «излюбленные» эмоции, подтверждая «правильность» этих решений. Эти решения (переживания + убеждения) «подталкивают» нас к трактовке событий и даже совершению поступков, которые их подкрепляют и оправдывают.

Например, *N*, мужчина 28 лет, обладающий ощущением низкой самооценки (некомпетентности), *боится* отвержения со стороны людей. Он убежден, что может чувствовать себя благополучно, только если *докажет свое превосходство* над другими людьми. Сталкиваясь с людьми, ощущающими себя самодостаточными, он воспринимает это как вызов в свой адрес (ведь быть благополучным можно, согласно его убеждениям, только если доказано собственное превосходство) и *злится* на них. Его злость, раздражение, дискомфорт укрепляют его в убеждении, что они — соперники, а восприятие их соперниками оправдывает злость.

В ситуациях, когда ему приходится взаимодействовать с такими людьми, он постоянно соперничает с ними, направляя свои усилия не на достижение собственной цели, а *против* «врагов». Тем самым он провоцирует их на борьбу за власть и влияние. Таким образом, после каждого конфликта он укрепляется в мысли о правильности своих исходных убеждений и правомерности своих переживаний.

Однако это еще не все! Периодически (иногда по нескольку раз в день) он *вспоминает* эти конфликтные ситуации и его охватывает *праведный гнев*. Он еще больше укрепляется в своих

исходных убеждениях, оправдывает свои переживания и мечтает о реванше.

Как этот человек может преодолеть свои конфликты?

Мы можем ожидать, что многое изменится, если он:

- изменит свое поведение, например, перестанет открыто соперничать (см. часть III),
- изменит свои эмоциональные реакции, перестанет испытывать гнев (см. работа № 5),
- изменит свои убеждения (см. работа № 4).

Есть еще один важный элемент, участвующий в воспроизводстве его конфликтов, — *подкрепляющие воспоминания*.

Конфликт порождает «эмоциональные следы». Каждое воспоминание о прошлом конфликте вызывает вполне реальные чувства, подтверждающие наши убеждения. Э. Берн такие «накапливаемые» переживания называл марками: человек может коллекционировать такие «марки» для того, чтобы «обменять» их при возможности на право совершить какой-нибудь социально неодобряемый поступок. Например, если описанный выше человек пару десятков раз вспомнит про свои обиды, это даст ему возможность испытывать *праведный гнев* при встрече с «обидчиком».

Иногда нам нелегко расстаться с эмоцией, овладевшей нами: если у вас было с кем-то тяжелое столкновение, вы можете затаить обиду. В идеале эмоции должны сделать свое дело и покинуть вас. Затаенная обида приносит мало пользы.

Подобно тому, как в настоящем мы способны не только подчиняться или бунтовать, но и активно *выбирать*, мы способны также менять наше отношение к воспоминаниям прошлого, тем самым изменяя наше восприятие настоящего. В этой работе мы рассмотрим ряд техник, которые используются для завершения негативных переживаний, вызванных оставшимися в прошлом конфликтами.

Высказывание накопившегося

Эмоциональные «марки» имеют важное отличие от оправданных переживаний: они остаются не выраженными до момента, пока «владелец коллекции» не решит, что наступил удобный случай

для «расплаты». Поэтому важной профилактической мерой является своевременное выражение чувств оппоненту. Эти чувства могут быть выражены и спустя некоторое время после события, с ними связанного.

Если вы решили высказать свои накопившиеся негативные чувства, отношение к какой-либо ситуации или человеку, вы можете сделать это эффективно при соблюдении некоторых условий:

- *Ставьте себе целью улучшение ситуации.* Наличие бурных эмоций указывает на необходимость перемен. Убедитесь в том, что цель ваших высказываний именно улучшение, а не ухудшение положения.
- *Избегайте стремления наказать другую сторону или обвинять ее в чем-то.* Примите тот факт, что вы ответственны за ваши чувства. Если вы намерены предпринять какие-то действия, проверьте, нет ли в них элементов мстительности. Возлагаете ли вы на кого-то вину за ваши чувства? Поступки людей есть их поступки, наши чувства по их поводу есть наши чувства. Есть тонкое, но существенное различие между «вы сердите меня» и «когда вы поступаете так, я сержусь».
- *Ставьте целью улучшение взаимоотношений и диалога.* Люди не знают вас, пока они не знают ваших чувств. Когда вы говорите с другим человеком о ваших отрицательных или положительных эмоциях, вы делитесь с ним кое-чем чрезвычайно ценным — возможностью узнать вас ближе. Когда кто-то делится с вами своими чувствами, он предлагает вам такой же дар. Относитесь к этому бережно.
- *Используйте для выражения ваших чувств формулы эффективной обратной связи.* Если что-то причиняет вам боль или сердит вас, вы имеете право сказать об этом. Скажите, что вам не нравится в данной ситуации, объясните, как вам хотелось бы, чтобы с вами обращались. Таким образом вы обеспечите соблюдение собственных интересов и одновременно сохраните отношения. Следите, однако, за формой вашего высказывания: если бы нечто подобное было сказано вам, сочли ли бы вы это нападками и проявлением враждебности? Хорошо продуманное заявление о ва-

ших чувствах незаменимо для выражения и гнева, и боли (см. Тема III: Работа № 4; тренинг «Техника профессионального общения»).

- *Стремитесь к тому, чтобы избежать повторения подобной ситуации.* Если кто-то не звонит, хотя обещал сделать это, вы можете испытывать чувство беспокойства или обиды. Правильное управление эмоциями означает также действия, предотвращающие повторение ситуации.

Освобождение от гнева за счет извлечения уроков из ситуации

Еще один из способов освобождения от раздражения состоит в том, чтобы не просто взглянуть на ситуацию, которая вызывает в вас чувство гнева или иные отрицательные эмоции, а спросить себя: «Какой опыт я могу извлечь из этой ситуации, чтобы быть подготовленным к аналогичным случаям в будущем? Что я буду делать, если я снова столкнусь с аналогичной проблемой?».

Время и усилия, истраченные в конфликтной ситуации, не будут казаться вам потраченными зря, если вы сможете взглянуть на конфликт как на возможность научиться чему-либо. Такой подход поможет вам освободиться от отрицательных эмоций, поскольку научит эффективно себя вести в аналогичных ситуациях.

Рефрейминг

Изменение эмоциональной реакции на ситуацию может быть связано с изменением оценки происшедшего. Изменение оценки может являться следствием изменения восприятия ситуации; когнитивное реструктурирование ситуации — одна из возможностей. Оно опирается на закономерности процесса восприятия. Психический образ оцениваемой жизненной ситуации — явление целостное, системное. Восприятие отдельного события, инициирующего разрушающие переживания, зависит от того, в какой контекст это событие помещается субъектом. Изменение контек-

ста приводит к изменению восприятия события и, как следствие, к переоценке жизненной ситуации. Таким образом, когнитивное переструктурирование — это изменение восприятия отдельного события путем помещения его в другой контекст. Рассмотрим некоторые способы реорганизации восприятия.

- *Изменение временной перспективы восприятия события.* Внимание перемещается к последствиям или предшествующим событиям. Например: «К каким позитивным для меня изменениям это событие может привести в будущем?» Мы можем изменить наше отношение к событиям прошлого даже много лет спустя. Мы обретаем эту способность, когда понимаем и признаем ту ценную роль, которую долгосрочные последствия этих событий сыграли в нашей жизни.
- *Изменение социального контекста.* Субъект оценивает событие для себя негативно. Он может задать вопрос: «А для кого из близких мне людей данное событие может быть позитивным? Могу ли я пережить все это (потерпеть, смириться) ради него?»
- *Трансформация соотношения негативных и позитивных аспектов.* В каждой ситуации всегда есть и позитивное, и негативное. Часто негативность преувеличивается за счет невнимания к позитивным сторонам события. Внимание можно сместить на позитивные последствия.
- *Подготовка к негативным последствиям.* Сущность данного эффекта в том, что неизвестное пугает. Ощущение угрозы частично снимается путем овладения более ясными представлениями о негативных последствиях, к которым можно подготовиться: «Что наиболее нежелательное может случиться? Действительно ли это так нестерпимо?»
- *Изменение восприятия намерения.* Разрушающие переживания порождаются, если оппоненту приписывается злое намерение. Убеждение в отсутствии злого умысла несколько снижает эмоциональность реакции.
- *Принцип платы.* Если субъект воспринимает негативно оцениваемое событие как справедливую плату за что-то, что он сделал или собирается сделать, то оно вызывает меньше переживаний.

- *«Размахивание кулаками после драки»*. Этот прием позволяет снять или облегчить чувство, оставшееся после конфликта и выражающееся в досаде, возмущении, обиде и особенно в неудовлетворенности собой. Сводится он к тому, чтобы разыграть в воображении возможные варианты хода событий. Выбрав лучший из них, добившись «победы» над противником и успокоившись, переключаются на другую деятельность. Прием хорош еще и тем, что позволяет учиться на своих неудачах, извлекать из них опыт на будущее.

Десенсибилизация

Релаксационный тренинг, описанный выше, может использоваться и для изменения эмоциональных следов ситуаций прошлого. Он особенно эффективен, если используется в сочетании с мысленными представлениями, например при так называемой систематической десенсибилизации. Этот метод, разработанный Дж. Вольпе, состоит из нескольких шагов.

1. Вначале ситуации, которые порождают тревогу или страх, выстраиваются в иерархическую систему — от вызывающих незначительную тревогу до таких, которые беспокоят очень сильно. Например, человек, стремящийся овладеть ораторским искусством, может не испытывать тревоги, выступая перед своим приятелем в комнате, но трясется от страха при одной мысли о выступлении перед полной аудиторией. Страх перед пауками может выражаться лишь в легкой тревоге при виде паучка на картинке, однако перспектива прикоснуться к безвредному, но настоящему пауку может испугать уже не на шутку.

2. Затем человек обучается технике мышечной релаксации.

3. Третий этап процедуры состоит в том, что человек мысленно «возвращается» в ситуации, где он испытывал страх, причем он начинает свое «путешествие в прошлое» с самой «легкой» ситуации. Поскольку при этом он находится в состоянии релаксации, его опыт пребывания в тревожащих ситуациях отличается от привычного: трудно одновременно испытывать тревогу и быть расслабленным. Последовательно проходя в своем воображении

ситуации по направлению от простых к сложным, он обретает возможность реагировать на них иначе, чем страхом.

Та же техника применяется не только для устранения тревоги: гнев, обида, чувство вины и другие негативные переживания можно преодолеть, если воображаемое путешествие по событиям прошлого человек совершает, «взяв с собой» ощущения, помогающие справиться с ситуацией. Эта техника позволяет не только изменять эмоциональные реакции на прошлые события, но и готовиться к сложным ситуациям в будущем. Механизм образования новых способов реагирования здесь — классическое обусловливание, описанное И. П. Павловым и Дж. Уотсоном.

Иные стратегии ослабления стресса

Выше (работа № 1) мы определили, что сильные эмоциональные реакции обладают свойством ослаблять дискомфорт, вызванный стрессом. Но кроме них есть множество других способов снятия стресса. Некоторые из них в основе своей здоровые, некоторые разрушительны. Но каждый из них может заменить собой разрушающие переживания, когда вы находитесь под влиянием стресса. Предлагаемый ниже список не может считаться исчерпывающим, но, возможно, он натолкнет вас на те или иные идеи.

- *Плач.* Это самый первый шаг при попытке преодолеть боль. Плач помогает разрядить напряжение и избавиться от психологического дискомфорта, расслабляет напряженные мышцы и позволяет хорошенько прочувствовать ваши сиюминутные потребности.
- *Физическая активность.* Ходьба пешком, танцы, теннис, плавание, — образно говоря, любые физические упражнения также ослабляют стресс.
- *Интенсивная трудовая деятельность.* Рутинная домашняя работа: мытье посуды и глажение белья, покраска стен и дверей, прибивание полок, различные поделки — все это ослабляет стресс, направляя вашу энергию на исполнение конкретного дела.

- *Вербализация переживаний.* Когда вы выговариваете вслух то, что вас беспокоит, произнесенные слова сами по себе ослабляют болезненный стресс. Даже если вы кричите о своих страданиях, сидя в машине или оказавшись на пустынном пляже, это успокаивает вас, а иногда даже действует целительно.
- *Взаимодействие с другими с целью решения проблемы.* Когда вы позволяете другому человеку узнать о ваших нуждах, чувствах и трудностях, его участие ослабляет стресс, обусловленный фрустрацией.
- *Юмор.* Попробуйте посмотреть на ситуацию с другой стороны, отметьте для себя ее абсурдность. Посмейтесь над нею. Представьте для себя стресс в другом контексте, как нечто менее серьезное, даже как глупость.
- *Досуг.* Чтение, просмотр телепрограмм, игры и хобби действуют как психологическая помощь, «поглощающая» удары стресса.
- *Литература.* Поэзия и проза, журнальные статьи — эффективные средства разрядки негативных эмоций.
- *Музыка.* Независимо от ваших вкусов и предпочтений, музыка является сильным успокаивающим средством; проведите некоторое время наедине с любимой музыкой — и любой стресс утихнет.
- *Отдых.* Некоторое время очень полезно вообще ничего не делать. Даже короткие паузы вроде счета про себя или глубокого вдоха перед тем, как сказать или предпринять ответные действия, помогут совладать с собой.
- *Релаксация.* Самыми эффективными методами релаксации являются медитация, прогрессивная мышечная релаксация, аутогенная тренировка и самогипноз.
- *Секс.* Секс оказывает влияние на стресс в двух направлениях. Во-первых, он блокирует осознание болезненных чувств. Во-вторых, испытываемый оргазм обладает колоссальной способностью снимать напряжение любого рода.
- *Решение проблем.* Когда вы направляете свою энергию на анализ проблемы, стресс уменьшается, поскольку вы обдумываете причины своих трудностей. Когда впереди видится облегчение, вы чувствуете себя уже не таким беспомощным.

Есть множество эффективных способов, которые помогают людям уменьшить возбуждение, но частое их использование создает побочные проблемы, которые могут стать самостоятельными и ведут к саморазрушению. К этому списку можно отнести алкоголь и наркотики, злоупотребление сильнодействующими медикаментами, безрассудные поступки, поиск опасных приключений.

ПРАКТИКУМ

Цель работы

Изучение техник изменения эмоционального последствия конфликтной ситуации.

Ход работы

1. Вспомните событие, которое до сих пор вызывает у вас обиду и негодование.

2. Подумайте, способны ли вы извлечь какую-то пользу из этих обстоятельств?

3. Если бы вам пришлось пережить их снова, что бы вы изменили, а что оставили без особых перемен?

4. Что еще необходимо сделать, чтобы расстаться с обидой? Что мешает вам расстаться с ней? Быть может, вам просто нужно высказаться? Вы хотите получить извинение? Или увидеть, что другая сторона прилагает усилия для исправления положения? Что вам нужно для того, чтобы распрощаться с этим чувством?

5. Используйте метод визуализации для работы с неприятными воспоминаниями. Для выполнения этого упражнения займите удобное положение, закройте глаза и в течение некоторого времени сосредоточьтесь на своем дыхании.

Этап 1. Релаксация

Воздух сначала заполняет брюшную полость, а затем вашу грудную клетку и легкие.

Сделайте полный вдох, затем несколько легких спокойных выдохов.

Теперь спокойно, без специальных усилий сделайте новый вдох.

Обратите внимание, какие части вашего тела соприкасаются со стулом и полом. В тех частях тела, где поверхность поддерживает вас, постарайтесь ощутить эту поддержку немного сильнее. Вообразите, что стул и пол приподнимаются, чтобы поддержать вас. Расслабьте те мышцы, с помощью которых вы сами поддерживаете себя.

Этап 2. Возвращение к инициирующему событию

Вспомните событие, которое продолжает действовать на вас, вызывая разрушающие воспоминания. Представьте в деталях, что тогда происходило: что вы видите? Кто присутствует и участвует в той сцене? В чем они одеты? Что они говорят? Что говорите вы? Отметьте интонации, громкость, тембр. Что вы чувствуете? Отметьте ваши ощущения. Представьте, что к этим ощущениям привязаны тонкие веревочки, вы их крепко держите в левом кулаке и почему-то не спешите отпускать.

Как вы теперь считаете: чего вам не хватило тогда для эффективного завершения ситуации? спокойствия? выдержки? уверенности? чуткости? ощущения собственного благополучия? ценности? компетентности?

Этап 3. Оживление приятных воспоминаний

В вашем опыте наверняка есть ситуации, где вы демонстрировали качества, которых вам не хватило в трудной ситуации. Это — ваши позитивные ресурсы и они уже имеются в вашем опыте. Вспомните то время своей жизни, когда вы были уверены, что по-настоящему любимы. Выберите какой-нибудь эпизод этого периода и заново переживите его во всех деталях. Вспомните эпизоды, когда вы переживали ощущения, которых вам не хватало в той трудной ситуации. Выберите один из таких эпизодов и воскресите его в своей памяти. Восстановите зрительные образы, звуки и, главное, — ваши ощущения. Старайтесь усилить переживание этих позитивных ощущений и сохранить их. Представьте, что к этим ощущениям привязаны тонкие веревочки. Возьмите их в правый кулак и не отпускайте.

Этап 4. Повторное возвращение к инициирующему событию

Снова вернитесь к инициирующему событию. В вашем левом кулаке опять зажаты ощущения дискомфорта, но в правом кулаке уже имеются необходимые ресурсы: нужные качества, нужное состояние. Сделайте теперь в воображении то, что вы хотите сделать для завершения ситуации. Что произошло? Что вы видите? Что вы делаете? Что вы говорите и что вам отвечают? Чем эта ситуация отличается от старой? Как отличаются ваши ощущения?

Завершив ситуацию, «отпустите» ваши чувства, разжав оба кулака.

6. Обсудите ваши выводы в рабочей группе. Выслушайте каждого, поделитесь с ним своими предположениями о том, какие еще преимущества от наличия неразрешенного конфликта он не принял во внимание.

Обсуждение и выводы

1. Какой опыт вы приобрели, выполняя это упражнение?
2. Какие возможности вы видите в использовании этого метода? Какова область его применения и возможные ограничения?

Литература

Корнелиус Х., Фейр Ш. Выиграть может каждый. М., 1992.

Мак-Кей М., Мак-Кей Ю., Роджерс П. Укрощение гнева. СПб., 1997.

Рейнуотер Дж. Это в ваших силах. Как стать собственным психотерапевтом. М.: Прогресс, 1993.

Эллис А., Ландж А. Не давите мне на психику! СПб., 1997.

ГОТОВНОСТЬ РАЗРЕШИТЬ КОНФЛИКТ

ИНФОРМАЦИЯ К ЗАНЯТИЮ

При всех неудобствах и негативных последствиях, которые влекут за собой конфликты, порой люди не спешат их решать. Одна из причин этого явления состоит в том, что состояние неразрешенного конфликта иногда является более выгодным, чем последствия конфликта разрешенного.

Например, неразрешенный конфликт позволяет сохранять «образ врага», то есть убеждение в злонамеренности оппонента. Ряд политических партий и движений «паразитируют» на конфликтах, используя недовольство избирателей для увеличения количества собранных голосов или для незаконного свержения власти. Выгодой от военного конфликта могут быть как финансовые интересы компаний, выпускающих оружие, так и интересы преступных элементов, занимающихся мародерством и вымогательством. Конфликт из-за не выплачиваемой вовремя зарплаты позволяет работнику не выполнять ряд обязанностей без угрызений совести. Выгодой может быть внимание, которое субъект привлекает к себе во время ссоры, в то время как разрешение конфликта лишит его этого внимания. Существенной психологической выгодой от неразрешенного конфликта может быть и тот факт, что человек с неустойчивым самоуважением нуждается в противоборстве внешнему давлению для ощущения собственной силы. Отсутствие конфликта дестабилизирует его самооценку.

Осознание вторичных выгод способно помочь субъекту принять правильное, разумное, целесообразное решение.

Существенным основанием для разрешения конфликта является получаемый при этом новый опыт. Проблемная ситуация всегда характеризуется тем, что субъект не владеет средствами, необходимыми для ее преодоления. Решение проблемы означа-

ет, что субъект освоил необходимые средства, расширил свои умения, обрел новые знания. Сам по себе этот опыт представляет определенную ценность.

ПРАКТИКУМ

Цель работы

Изучение вторичных выгод, связанных с наличием нерешенного конфликта.

Ход работы

1. Ответьте для себя на ряд вопросов:

Какие преимущества вы получаете, оставляя проблему нерешенной?

Чему вы можете научиться, разрешая этот конфликт?

Каким вы предпочитаете быть: правым или счастливым?

2. Обсудите ваши выводы в рабочей группе. Выслушайте каждого, поделитесь с ним своими предположениями о том, какие еще преимущества от наличия неразрешенного конфликта он не принял во внимание.

Обсуждение и выводы

1. Какой опыт вы приобрели, выполняя это упражнение?
2. Какие возможности вы видите в использовании этого метода? Какова область его применения и возможные ограничения?

Литература

Блазер А., Хайм. Э., Рингер Х., Томмен М. Проблемно-ориентированная психотерапия. М., 1998.

Эллис А., Ландж А. Не давите мне на психику! СПб., 1997.

Корнелиус Х., Фейр Ш. Выиграть может каждый. М., 1992.

Тема II.

АНАЛИЗ КОНФЛИКТА

.

После того, как ваше эмоциональное состояние нормализовалось настолько, что вы уже в состоянии пользоваться рассудком, можно переходить к анализу конфликта. Такой анализ включает в себя выявление, как минимум, следующих элементов.

1. Участники: кто конфликтует, что они за люди?
2. Каковы их требования друг к другу?
3. Какова их мотивация: зачем им все это необходимо и насколько это важно?
4. Какими ресурсами, необходимыми для достижения цели, они обладают?

На основе проведенного анализа принимается решение о способе разрешения конфликта и производится последовательная реализация избранной стратегии вплоть до его завершения.

Работа № 8

ВЫЯВЛЕНИЕ МОТИВАЦИИ ОППОНЕНТОВ

ИНФОРМАЦИЯ К ЗАНЯТИЮ

Конфликтуя, участники предъявляют претензии к действиям друг друга, стремясь изменить поведение соперника. Претензии эти предъявляются в виде требований изменить поведение, прекратить либо, наоборот, начать какие-либо активные действия. Например: «Мы не позволим пропагандировать фашизм... Вы должны убрать войска от наших границ... Верни мои деньги... Прекрати пить!..»

Между тем, за категорическим требованиями всегда можно обнаружить фрустрированные потребности, возможность удовлетворения которых субъект связывает с поведением оппонента. Претензии выражаются в виде готовых решений, предлагаемых оппоненту. Для анализа конфликта нужно вернуться к нуждам, проявляющимся в потребностях и опасениях. Р. Фишер и У. Юри предложили метод ведения переговоров, в основе которого идея о том, что всегда возможно найти ряд решений, максимально соответствующих интересам сторон. Для этого необходимо сосредоточить усилия не на отстаивании своей позиции, а на четырех основных элементах переговоров: люди — их интересы — варианты, удовлетворяющие эти интересы — справедливые критерии для принятия таких вариантов.

Таким образом, первая задача анализа конфликта — выявление интересов. Австралийские конфликтологи Х. Корнелиус и Ш. Фейр предложили эффективный методический прием анализа конфликтной ситуации: составление «Карты конфликта».

«Карта» представляет собой лист бумаги, в центре которого помещается предмет конфликта; каждому из участников дискуссии выделяется часть листа, где он записывает свои требования к оппоненту, свои интересы и опасения.

Авторами рекомендуются следующие области применения карты:

- 1) самостоятельное составление при анализе конфликта (помогает обоснованно выбрать стратегию дальнейших действий);
- 2) составление при посредничестве, для подготовки стратегии разрешения конфликта;
- 3) составление в процессе переговоров, в котором принимают участие все оппоненты (помогает налаживать конструктивное взаимодействие между ними, располагает к сотрудничеству).

Посреднику, осуществляющему помощь при подготовке к разрешению конфликта, можно дать следующие рекомендации.

Карта составляется в три этапа.

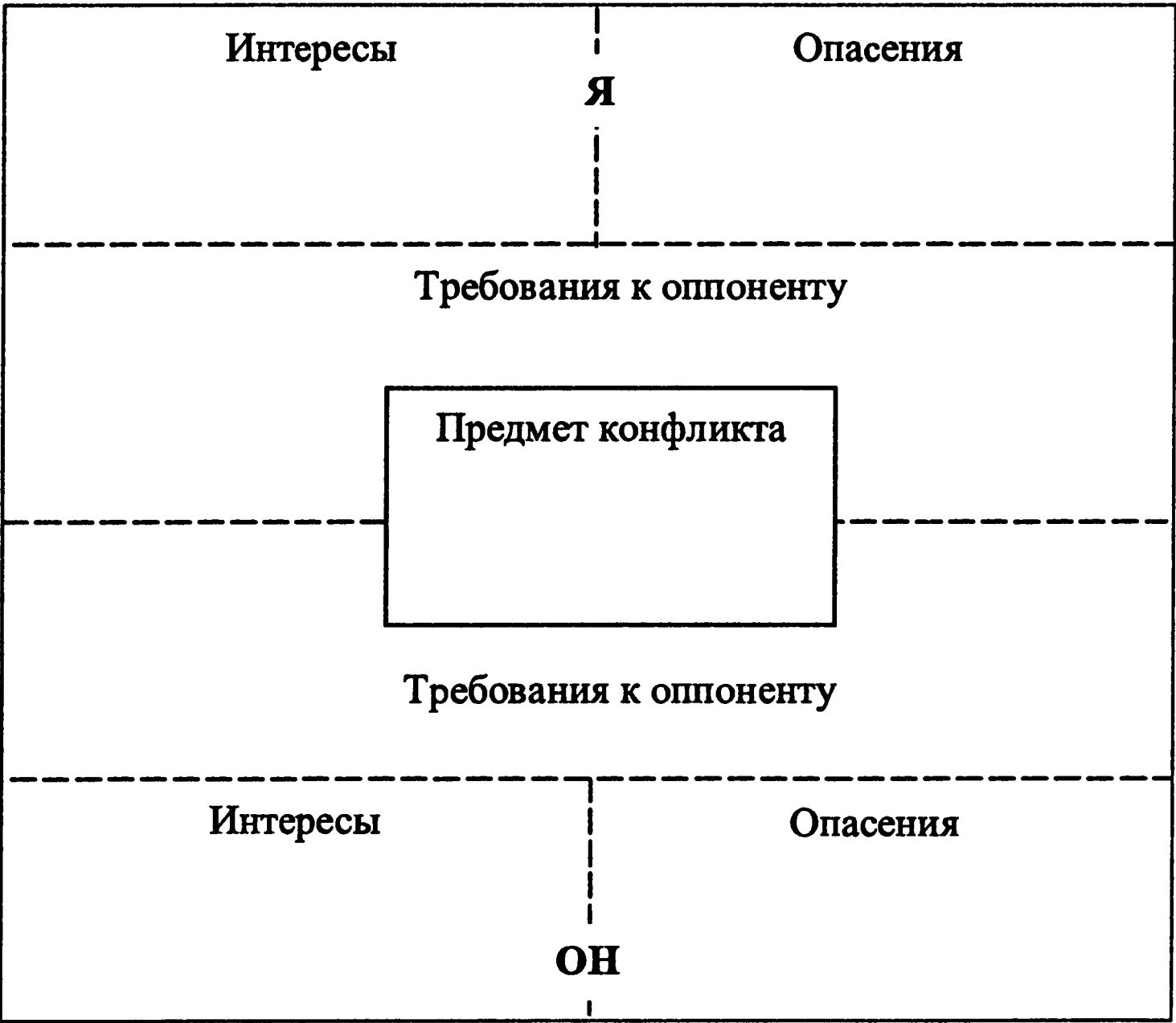


Рис. 8. Карта конфликта

Этап 1. Определение предмета конфликта

Опишите проблему в общих чертах. Из-за чего возник спор, по поводу чего высказываются разные мнения? Не надо глубоко вдаваться в проблему или пытаться найти выход. Опишите, что является предметом конфликта, используя преимущественно существительные: не что надо делать, а что является «яблоком раздора». Предмет может быть не один. На каждый предмет лучше составлять отдельную карту, если только не удастся найти общую формулу.

Например: «Распределение работы», «мытьё пола»...

Обратите внимание, чтобы предмет не определялся в терминах дихотомического выбора: или «А» — или «Б».

Этап 2. Определение оппонентов, вовлеченных в конфликт

Решите, кто является главными сторонами в конфликте. Составьте список действующих лиц. Если группа имеет однородные требования, потребности, ее на схеме можно определить как одно лицо (школьники, родители, учителя, администрация...).

Этап 3. Определение подлинных интересов оппонентов

Поступки людей вызываются желаниями и стоящими за ними мотивами. Мы стремимся к тому, что приближает удовлетворение потребностей, и избегаем того, что мешает этому. Задача третьего этапа — выяснить мотивацию, стоящую за позициями. Необходимо перечислить потребности и опасения каждого участника. Так создаются возможности для создания большего количества взаимовыгодных решений.

Графа *потребности* может включать желания, ценности, интересы и пр.

Можно прямо спросить клиента: «В чем заключаются ваши главные интересы (потребности) в этой ситуации? Чего бы вы добились, если бы ваше предложение было принято?» Добивайтесь ответа в терминах позитивного результата: постоянная работа, прибранный дом, позволение держать вещи в беспорядке, законность, понимание и признание и т. д.

Одна и та же потребность может относиться к нескольким или ко всем участникам. Тогда она записывается всем, свидетельствуя об общности интересов.

Не путайте потребности с решениями! Одна и та же потребность может удовлетворяться различными способами. Иногда попытки перенести внимание с заготовленных оппонентами решений на их интересы сталкивается с сопротивлением: они продолжают настойчиво высказывать свои требования. В таком случае можно задать вопрос: «Вы предлагаете оппоненту ... А что это даст лично вам?»

Графа *опасения* может включать озабоченность, опасения, тревоги. Очень важно, что клиент получает возможность выразить (высказать) свои иррациональные страхи. Здесь не нужно обсуждать их реалистичность, следует просто занести их в соответствующую графу.

Необходимо помнить, что прямой вопрос «Чего вы боитесь?» может уязвлять гордость клиента и спровоцировать ответ: «Ничего я не боюсь!» Можно спросить его: «Вы предвидите, что если не будет принято ваше предложение, в будущем может произойти что-то, чего вы бы не хотели. Что может случиться?» Предметом опасений часто бывают:

- физическая безопасность;
- финансовые потери; низкая зарплата; переплата за покупку;
- отвержение, потеря любви, членства в группе; одиночество;
- потеря контроля (власти); нежелание попадать под влияние, в зависимость от кого-либо;
- потеря уважения; провал, критика, осуждение; унижение; боязнь оплошать;
- утрата возможности реализовать себя; неинтересная работа.

Категория опасений может использоваться для выявления мотиваций, не упомянутых при перечислении интересов. Для многих легче сказать, чего они опасаются, а не чего хотят. Например, легче сказать, что опасаясь неуважения, чем признать, что нуждаешься в уважении.

Для того чтобы извлечь максимум пользы из составления карты, обратите внимание на следующие рекомендации.

- Ищите новую информацию и новое понимание, что-то незамеченное или недопонятое вами ранее. Карта помогает вам увидеть ситуацию глазами другого человека.

- Ищите общую «точку опоры»: общие потребности или интересы.
- Ищите общую точку зрения и поддерживайте общие ценности или идеи, разделяемые всеми участниками.
- Совмещайте различные ценности и перспективы. Какие ценности и идеи могут стать частью общих взглядов, поскольку они важны для одной из сторон? В идеале общие взгляды должны быть достаточно широкими для охвата ими индивидуальных ценностей всех сторон. Например, для родителя важно, чтобы ребенок выполнял домашние задания, в то время как для ребенка важно иметь время для игр. Общие ценности должны включать в себя как то, так и другое.
- Ищите скрытые устремления, такие, как индивидуальные блага, получаемые одной стороной при определенных вариантах решений. Очень часто это может быть всего лишь стремление спасти свою репутацию или престиж. Выведите эти скрытые устремления как дополнительные нужды и опасения на карте.
- Ищите наиболее трудные участки, требующие неотложного внимания.
- Ищите наметки. Чего вы не знали раньше, что требует более подробного рассмотрения теперь?
- Ищите и стимулируйте предпосылки выигрыша для всех. Опознайте элементы, важные для одной из сторон, особенно если ваша уступка в этом плане не связана с большими жертвами.
- Ищите основу для взаимного выигрыша всех сторон.
- Предлагайте решения, включающие элементы выигрыша для всех.

После выявления достаточно полного перечня потребностей и опасений клиента необходимо перейти к заполнению соответствующих рубрик на «поле» его оппонента. Это часто вызывает трудности, поскольку многие люди не задумываются о том, что у других могут быть свои интересы. Именно поэтому выявление интересов другого особенно важно. Задайте вопрос: «Что его заставляет настаивать на своем? Что бы испытывали вы, будь бы на его месте?»

Необходимо помнить, что клиент под влиянием иллюзии «плохого человека» часто склонен приписывать оппоненту низменные, социально неодобряемые мотивы, объясняющие его действия его моральными дефектами. Необходимо обсудить, какие общечеловеческие потребности присущи оппоненту, какие его потребности могут быть фрустрированы в случае осуществления требований клиента. Для того чтобы лучше понять мотивы поведения оппонента, следует также обсудить возможные опасения оппонента. После того, как будет заполнено поле «интересы оппонента», необходимо уточнить, что из описанного клиент знает наверняка (например, со слов оппонента), а о чем лишь догадывается. Нужно четко разводить домыслы и факты по поводу мотивации поступков оппонента.

ПРАКТИКУМ

Цель работы

Изучение методического приема «Карта конфликта» для выявления интересов конфликтующих сторон.

Ход работы

1. Вспомните две конфликтные ситуации, в которых вы участвовали.
2. Начертите в центре листа квадрат и опишите предмет, из-за которого разгорелся конфликт.
3. Опишите, какие требования предъявляли друг к другу стороны в начале конфликтного взаимодействия.
4. Опишите потребности и опасения каждой стороны. Стремись, чтобы было перечислено не менее пяти-шести пунктов: чем больше интересов, затронутых конфликтом, вы сможете выявить, тем больше предложений по урегулированию конфликта удастся сделать позже.
5. Дальше работа осуществляется в диадах. Объединитесь в пару с другим участником семинара. Найдите удобное место и сядь-

те друг напротив друга. Вы по очереди будете играть роли психолога и клиента, который консультируется по поводу возникшего конфликта.

6. Осуществляя роль консультанта, вы помогаете клиенту проанализировать конфликт. Ваша задача — внимательным выслушиванием, вопросами и замечаниями оказать помощь в составлении карты его конфликта. Необходимо категорически воздерживаться от оценок поведения участников конфликта, выдерживать максимально нейтральную позицию.

7. После смены ролей расскажите вашему консультанту о вашем собственном конфликте.

Обсуждение и выводы

1. Обменяйтесь впечатлениями о проделанной работе. Опишите опыт, который вы приобрели, выполняя это упражнение.

2. Какую роль в понимании конфликта сыграл анализ интересов сторон?

3. Какой опыт вы приобрели, осуществляя роль психолога-консультанта?

4. Что вы можете сказать о достоинствах изучаемого метода, об области его применения и его ограничениях?

Литература

Дена Д. Преодоление разногласий. СПб., 1994.

Корнелиус Х., Фейр Ш. Выиграть может каждый. М., 1992.

Скотт Дж. Г. Конфликты и пути их преодоления. Киев, 1991.

Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или Переговоры без поражения. М., 1990.

Работа № 9

ОЦЕНКА ПРИОРИТЕТОВ

ИНФОРМАЦИЯ К ЗАНЯТИЮ

Потребности и чувства, являясь важными побудительными силами, во многом определяют наше поведение. С другой стороны, наше поведение направлено на осуществление наших ценностей. *Ценность* — это свойство предмета или явления удовлетворять какие-то потребности. Очевидно, что потребностей у человека множество, и среди них есть более актуальные и менее насущные. Ценности также могут быть более или менее значимыми; иерархии ценностей называют *ценностными ориентациями*.

Очевидно, что описанные в предыдущей работе интересы не равноценны. Некоторые из них очень важны для вас, их фрустрация будет большой потерей, с которой вам трудно смириться. Другие — важны в меньшей степени. Дальнейший анализ конфликта предполагает оценку приоритетов оппонентов.

Когда вы вовлечены в конфликт, важно помнить о своих интересах, но также важно и то, чтобы собственные интересы не затмевали вам все остальное. Вам следует оценить, насколько важна для вас поставленная цель в сопоставлении с теми трудностями, которые вы должны будете преодолеть для ее достижения. Если цель того стоит, то, может быть, стоит занять более настойчивую позицию для ее достижения. С другой стороны, у вас могут быть иные приоритеты, например, сохранение мира во взаимоотношениях или сохранение места работы. При этом лучшими подходами могут оказаться отступление или компромисс, по меньшей мере — на время.

Вам предстоит определить, что для вас важнее, что вы будете отстаивать «до последнего», а от чего сможете более или менее безболезненно отказаться.

Сначала составьте единый перечень своих интересов на основе выявленных ранее потребностей и опасений.

Выберите из списка то, что представляется для вас наиболее важным. Стремитесь ориентироваться при этом на собственные чувства, а не на то, чтобы кому-то понравиться.

Пользуясь теми же критериями, выберите наименее важный интерес.

Затем выберите важнейшее из оставшегося, потом — наименее важное из оставшегося и т. д.

Произведите ту же процедуру с интересами вашего оппонента. Здесь, однако, потребуется опираться на знание его личности: его склонностей, ценностей, увлечений. Важно знать, что он любит, что ненавидит.

Строго говоря, подготовка к переговорам всегда должна включать сбор информации об оппоненте: это позволит верно сориентироваться в его интересах.

Не имея такой информации, вы можете принять во внимание, что актуальность базовых человеческих потребностей последовательно возрастает (см. рис. 9).

ПРАКТИКУМ

Цель работы

Изучение стратегии выявления приоритетов в интересах оппонентов.

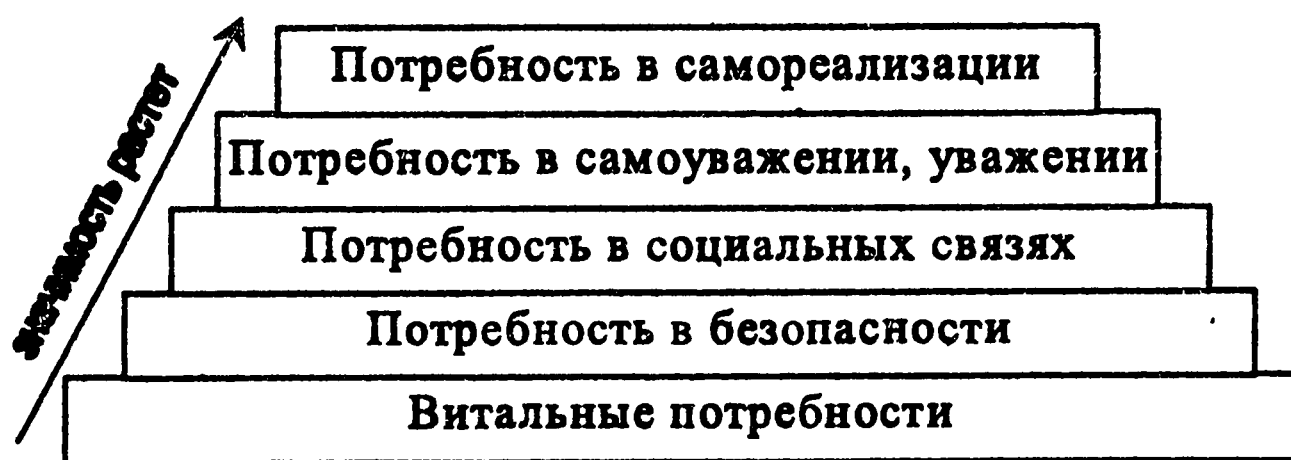


Рис. 9. Базовые потребности

Ход работы

1. На основе потребностей и опасений составьте список ваших интересов и проранжируйте его.
2. Проранжируйте предполагаемые интересы вашего оппонента.

Обсуждение и выводы

1. Обсудите полученный опыт. Что вы узнали о себе, ранжируя свои интересы? Расскажите рабочей группе о ваших впечатлениях.
2. Выслушивая рассказы коллег, будьте внимательны. Можете задавать уточняющие вопросы, чтобы помочь им осознать дополнительные интересы в их ситуации.

Литература

- Дена Д. Преодоление разногласий. СПб., 1994.
- Корнелиус Х., Фейр Ш. Выиграть может каждый. М., 1992.
- Скотт Дж. Г. Конфликты и пути их преодоления. Киев. 1991.
- Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или Переговоры без поражения. М., 1990.
- Фрейджер Р., Фейдимен Дж. Личность: теории, эксперименты, упражнения. СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2001.

Работа № 10

ОЦЕНКА СООТНОШЕНИЯ РЕСУРСОВ КОНФЛИКТУЮЩИХ СТОРОН

ИНФОРМАЦИЯ К ЗАНЯТИЮ

Для обоснованного выбора стратегии завершения конфликта следует принять во внимание соотношение ресурсов, необходимых для последовательной реализации избранной стратегии.

При выборе эффективного стиля разрешения конфликта важными являются два аспекта: власть другого человека по отношению к вам и то, достаточно ли у вас сил, времени, терпения и других ресурсов, чтобы отстаивать свою линию.

Если вы обладаете большей властью, чем другой человек, то можете использовать стиль конкуренции и настойчиво добиваться того, чего вы хотите. Вы можете вынудить другого человека к уступке. Однако, когда большей властью обладает он, вам следует помнить: если человек, имеющий большую власть, не согласится забыть об этом преимуществе в конфликтной ситуации, то компромисс дает лучший результат для того, у кого больше власти. У него есть больше возможностей, чтобы получить большую часть того, что он хочет.

Последствия конфликта с человеком, обладающим большой властью, будут зависеть от жесткости его позиции. Если вы имеете дело с человеком, который занимает по отношению к вам жесткую позицию, то идти на противостояние может быть неосмотрительно, если вы не чувствуете в себе достаточно сил. Вам следует задуматься, насколько важна для него его цель. Если она достаточно важна, то следует ожидать сильного сопротивления.

Даже если разница во власти отсутствует, но другой человек занимает по какому-то вопросу слишком жесткую позицию, то возможно, что цель для него слишком важна. В таком случае он может быть готов проявить большее упорство, энергию, потратить больше финансовых ресурсов, чем вы.

Возможности другого человека чрезвычайно важны, если вы пытаетесь сотрудничать с ним или достичь честного компромисса. Вы оба должны обладать приблизительно равной властью или быть готовыми не принимать во внимание разницу в положении, однако одного этого недостаточно. Необходимо взаимное стремление доброжелательно обсудить и уладить вопрос. В противном случае этот человек может попытаться воспользоваться своим преимуществом в силе, настойчивости, особенно, если почувствует, что вы готовы уступить. Тогда вы можете обнаружить, что ваши попытки сотрудничать или добиться компромисса отвергнуты более волевым конкурентом. Если окажется, что выбранный вами стиль не нравится другому человеку и этот человек обладает большей властью или силой, данный стиль может не принести вам успеха.

Вы не сможете достигнуть компромисса, когда разница в положениях или в возможностях делают вас уязвимым для напористого или корыстного человека. В таких случаях лучше сразу принять во внимание эту разницу и избрать защитный стиль, а не терять время, пытаясь применить подходы, которые могут быть эффективными при равенстве или обоюдной честности и доброжелательности.

Власть, в общем смысле, — способность и возможность оказывать определяющее воздействие на деятельность, поведение людей с помощью каких-либо средств. В зависимости от того, какое средство может быть использовано для влияния, можно выделить несколько видов власти.

- *Возможность применить наказание.*
- *Возможность осуществить вознаграждение:* дать вам необходимый ресурс (то, что вам очень хочется).
- *Высокий статус.* Носитель такой власти выступает от лица какой-либо группы людей, наделивших его соответствующими полномочиями. Он наделен правами отдавать распоряжения. Такой человек может выступать от имени организации, государства, закона и т. д.
- *Опыт, компетентность.* Человек, в компетентности которого не сомневаются, своими суждениями оказывает влияние на установки слушателей.
- *Ценные для вас отношения.* Человек, отношения с которым для нас дороги, обладает властью постольку, поскольку нам

хочется сделать ему приятное. Кроме того, в некоторой степени он может влиять на наши решения, угрожая разорвать отношения.

- *Харизма*. Власть, основанная на личном обаянии лидера. Его слушаются, потому что хотят этого.

ПРАКТИКУМ

Цель работы

Изучение роли власти и ресурсов в выборе стратегии поведения.

Ход работы

1. Определите соотношение власти между вами и вашим оппонентом в рассматриваемом вами конфликте.

2. Определите соотношение ваших ресурсов и ресурсов вашего оппонента, необходимых для того, чтобы в течение длительного времени настойчиво и последовательно добиваться своего. Помните, что если цель очень значима, уровень мобилизации ресурсов повышается.

3. Обсудите выводы, к которым вы пришли в вашей рабочей группе.

Обсуждение и выводы

1. Какой опыт вы приобрели, выполняя это упражнение? Какие выводы сделали?

Литература

Корнелиус Х., Фейр Ш. Выиграть может каждый. М., 1992.
Скотт Дж. Г. Конфликты и пути их преодоления. Киев. 1991.

Работа № 11

ОБОСНОВАНИЕ ВЫБОРА СТРАТЕГИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

ИНФОРМАЦИЯ К ЗАНЯТИЮ

Существует как минимум три метода решения любого содержательного конфликта.

1. Силовое решение. Предмет конфликта присваивается путем силовых действий, волевого решения, применения власти. Этот способ может привести как к победе, так и к поражению, поэтому возможны два исхода.

2. Физическое разведение сторон. Стороны выводятся из конфликтного поля, столкновения не происходит по причине физической невозможности. В ряде случаев произвольный выход из конфликтного поля одной из сторон приводит к невозможности достижения цели другой стороной. В этом случае исход один — выигрыш не достается никому.

3. Поиск решения, устраивающего оппонентов. Здесь также возможны два исхода. Компромисс: доступ к предмету конфликта получают все участники, но не в полной мере: приходится делиться. Конструктивное решение — такое решение, которое обеспечит максимальную реализацию интересов обеими сторонами.

Таким образом, три способа поведения в конфликте могут привести к пяти различным исходам: победа, поражение, уход, компромисс и решение. Последовательное осуществление стратегий, направленных на достижение заранее намеченного исхода, называют *стилем разрешения конфликта*.

Целесообразный выбор стратегии — это выбор, основанный на представлениях о том, куда может привести тот или иной путь. Кеннет У. Томас и Ральф Х. Килманн разработали модель, описывающую пять возможных стилей разрешения конфликта.

Согласно этой концепции, стиль поведения в конфликте определяется тем, в какой степени вы хотите удовлетворить собственные интересы и интересы другой стороны. На рисунке 10 модель представлена в графической форме.

Пассивная реакция направлена на выход из конфликта, активная — на его разрешение. Склонность к индивидуальным действиям ведет к силовому решению или уклонению от решения; предпочтение совместных действий приводит либо к уступкам, либо к конструктивным решениям. Таким образом, возникает пять шаблонов поведения, каждый из которых может быть вполне уместен при определенных обстоятельствах.



Рис. 10. Сетка Томаса–Килманна

Уход

Уклонение от конфликта, стремление выйти из конфликтной ситуации, не разрешая ее: молчание, демонстративное удаление, обиженный уход, затаенный гнев, депрессия, игнорирование обидчика, ехидные замечания по его поводу за его спиной, переход на «чисто деловые отношения», полный отказ от отношений с оппонентом. Уход может быть оправдан, если:

- источник разногласий несущественен по сравнению с более важными задачами;

- выигрыш не значим и не велик по сравнению с усилиями, затраченными на разрешение конфликта, а отношения с оппонентом в будущем не важны;
- необходимо время, чтобы восстановить спокойствие и создать условия для трезвой оценки ситуации;
- изучение ситуации и поиск информации представляются более предпочтительными, чем немедленное принятие решения;
- вы знаете, что не можете решить конфликт в свою пользу и не хотите этого. Отношения с оппонентом при этом для вас не важны.

Приспособление

Изменение своей позиции, перестройка поведения, сглаживание противоречий, отказ от своих интересов. Субъект подавляет свои негативные эмоции, делает вид, словно все в порядке, продолжает действовать, словно ничего не произошло, мирится с происходящим, чтобы не нарушить покой, ругает себя за свою раздражительность, молчит, вынашивая план мести. Приспособление может быть уместно, если:

- вы оказались не правы и признаете это;
- вас не особенно волнует случившееся;
- восстановление спокойствия и стабильности важнее разрешения конфликта;
- вам важнее сохранить добрые отношения с оппонентом, чем отстаивать свои интересы;
- предмет разногласий для вас менее существенен, чем для оппонента, итог намного важнее для него, чем для вас;
- отстаивание своей точки зрения требует слишком много времени и сил.

Конкуренция (силовое решение, борьба)

Соперничество, конкуренция, открытая борьба за свои интересы, отстаивание своей позиции. Стремление доказать, что другой не прав, попытки перекричать его, применить физическое насилие; требования беспрекословного послушания; попытки перехитрить, призвать на помощь союзников, шантажировать разрывом отношений. Борьба может быть уместной, если:

- требуются быстрые и решительные меры в непредвиденной и опасной ситуации;
- исход очень важен для вас и вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы;
- вы чувствуете, что у вас нет выбора и вам нечего терять, отношения с оппонентом для вас совершенно не важны;
- вы обладаете достаточным авторитетом для принятия решения и очевидно, что ваше решение — наилучшее.

Компромисс

Урегулирование разногласий через взаимные уступки. Компромиссное поведение может проявляться в том, что субъект поддерживает дружеские отношения, ищет справедливого исхода, делит предмет желаний поровну, избегает самовласти и напоминания о своем первенстве, стремится получить что-то и для себя, но избегает лобовых столкновений, немного уступает ради сохранения отношений. Компромисс может быть уместным, если:

- необходимо принять срочное решение при дефиците времени, а аргументы сторон одинаково убедительны;
- сотрудничество или подавление не приводят к успеху, а он важен для вас;
- вас может устроить временное решение;
- ваша позиция имеет для вас не слишком большое значение, и вы можете несколько изменить поставленную вначале цель;
- компромисс позволит вам сохранить взаимоотношения, и вы предпочитаете хоть что-то получить, чем все потерять.

Во всех случаях подразумевается, что делится какая-то конечная величина и что в процессе раздела нужды всех ее участников не могут быть полностью удовлетворены. При этом даже решение о равноправном использовании воспринимается как достижение.

Сотрудничество (поиск интегративного решения)

Совместный поиск решения, удовлетворяющего интересы обеих сторон. Человек сотрудничающий определяет потребности участников, старается их удовлетворить, признает ценности других, равно как и свои собственные, объективно отделяет проблему от личности, ищет неординарные решения, не щадит проблему, щадит людей. Сотрудничество целесообразно, если:

- вы заботитесь о чувствах вашего оппонента, рассчитываете на его добрую волю и вовлеченность;
- необходимо найти общее, единственное решение, каждый из подходов слишком важен и не допускает компромиссов;
- у вас тесные и длительные отношения с другой стороной, а обсуждаемый вопрос очень важен;
- у вас есть время для разрешения конфликта и отношения с партнером для вас важны.

Целесообразное решение состоит в том, чтобы соотнести наиболее желательный для вас исход с вероятностью его достижения и принять решение о выборе стратегии.

ПРАКТИКУМ

Цель работы

Изучение возможностей целесообразного выбора стратегий поведения в конфликте на основе вероятностного прогнозирования.

Ход работы

- 1. Используя «Матрицу возможностей» (см. таблицу 5), оцените достоинства различных вариантов поведения в конфликте.
- 3. В первой колонке опишите ваши возможные действия, которые вы гипотетически можете предпринять в русле каждой стратегии. Стремитесь, чтобы вариантов было больше.
- 4. Во второй колонке напротив каждого варианта вашего поведения опишите вероятный ответ оппонента и последствие реализации данной стратегии.
- 5. В третьей колонке оцените вероятность каждого исхода, используя 10-ти балльную шкалу.
- 6. В четвертой колонке оцените, насколько этот исход для вас желателен. 1 балл будет обозначать полную нежелательность, 10 — максимальную привлекательность.

Таблица 5. Матрица возможностей

1	2	3	4	5
Возможный подход (подробное описание)	Вероятный результат применения этого подхода	Вероятность реакции (P) от 1 до 10	Желательность такого итога (A) от 1 до 10	Итоговая оценка $P \times A$
Уклонение 1) 2)				
Приспособление 1) 2)				
Соперничество 1) 2)				
Компромисс 1) 2)				
Сотрудничество 1) 2)				

- 7. В пятой колонке вам предстоит перемножить оценки вероятности и желательности по каждому варианту поведения. Максимальное произведение будет указывать на вариант, к которому следует проявить повышенное внимание.
- 8. Обсудите ваши выводы в рабочей группе.

Обсуждение и выводы

1. К какому выводу вы пришли, оценивая варианты поведения в конфликте?
2. Что нового вы узнали о себе и для себя?

Литература

Корнелиус Х., Фейр Ш. Выиграть может каждый. М., 1992.
Скотт Дж. Г. Конфликты и пути их преодоления. Киев. 1991.

Работа № 12

ВЫРАБОТКА ВЗАИМОВЫГОДНЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ

ИНФОРМАЦИЯ К ЗАНЯТИЮ

Можно выделить две модели переговорного процесса и, соответственно, две модели подготовки предложений.

Модель «уступки — сближение», или выигрыш — проигрыш. Ее суть в том, что при противоречии в интересах стороны идут на взаимные уступки, пока не находят точки, которую посчитают для себя приемлемой. Классическим примером ситуаций подобного типа является торг покупателя и продавца из-за приемлемой цены на товар. Конфликты, подпадающие по своим особенностям под модель «торга», часто называют *ресурсными*, а предмет «торга» — распределением, дележом, «борьбой за обладанием ресурсом».

Такие ситуации иногда называют «игра с нулевой суммой», потому что выигрыш одной стороны в точности равен проигрышу другой: если покупатель сэкономит 20 рублей, то столько же недополучит продавец.

При подготовке к таким переговорам каждая сторона, как правило, готовит несколько предложений:

- *Исходное предложение*: каждая сторона просит для себя максимум.
- *Последнее предложение*: минимально приемлемое предложение, после отвержения которого следует отказ от сделки.
- *Компромиссное предложение*: между исходным и последним предложением может находиться некоторый диапазон относительно приемлемых предложений.

Компромисс — вариант ниже максимально желаемого, но превышающий рубеж отказа для обеих сторон.

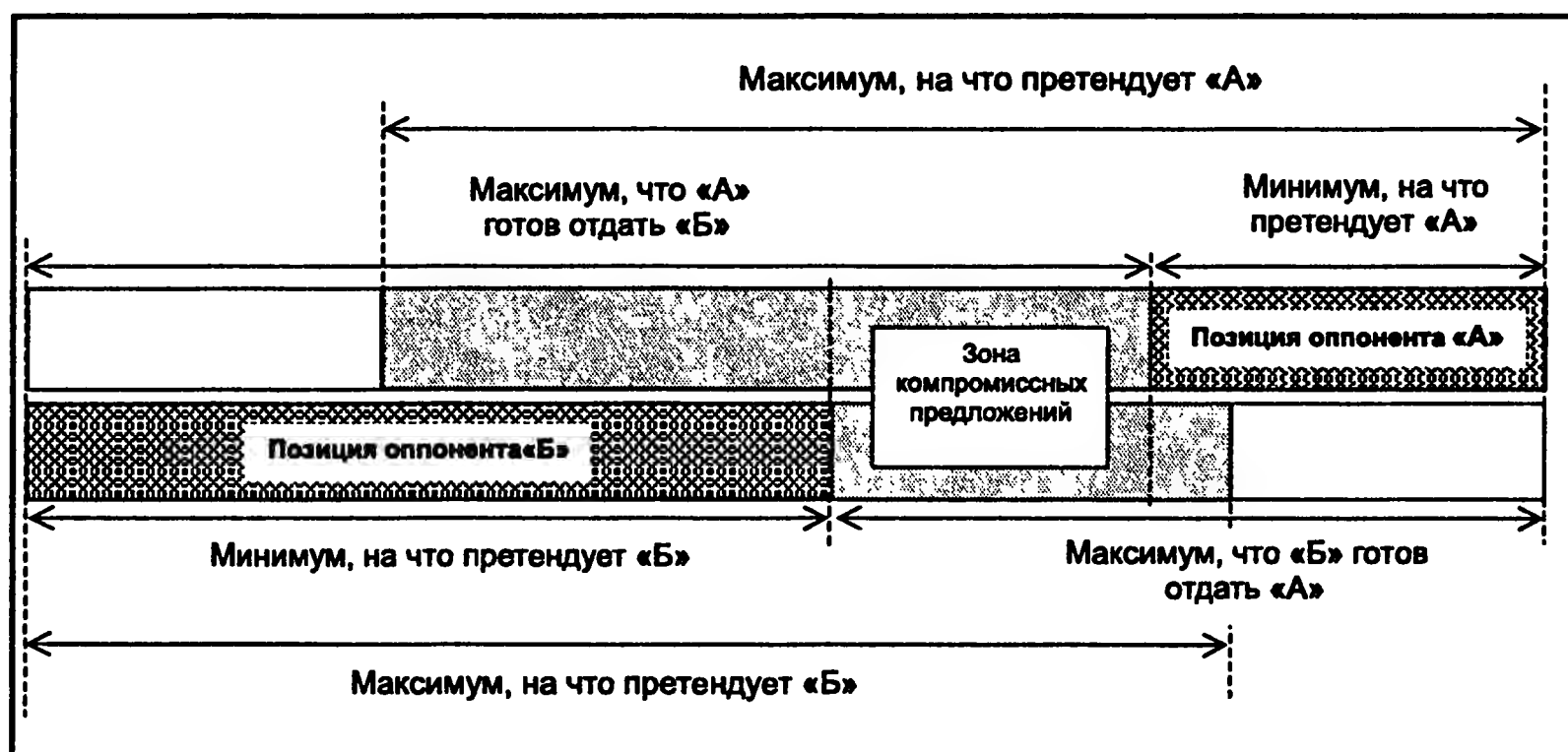


Рис. 11. Компромисс в переговорном торге

Несложно заметить: такой способ предполагает, что делится какое-то конечное количество ресурса, недостаточное, чтобы удовлетворить нужды всех.

Обычно оппоненты выдвигают максимальные требования. Снижение требований воспринимается вторым оппонентом как уступка, что может инициировать встречные уступки с его стороны. Разумеется, он не пойдет на уступку, если у него нет на это полномочий, если размер уступки снижает его выигрыш ниже минимально приемлемой величины или если уступка воспринимается им как собственное поражение.

Требования, которые вы выдвигаете, могут по-разному восприниматься вашим оппонентом в зависимости от их «силы». «Сильное» требование требует от оппонента большего изменения, большей уступки.

Например, требование никогда больше не возвращаться домой позже, чем в одиннадцать, является очень сильным. Более «слабое» требование — быть дома не позже одиннадцати в будни или звонить домой, если приходится задерживаться.

Подготовьте несколько предложений, варьируя их силу, чтобы у оппонента была возможность пойти на уступку не по существу, а по силе. Следующие прилагательные описывают отношения разной «силы»:

<i>Сильнее</i>	<i>Слабее</i>
существенное постоянное всеобъемлющее окончательное безусловное обязывающее первостепенное	процедурное временное частичное в целом условное необязывающее второстепенное

Сущность позиционного торга — в последовательно занимаемых и уступаемых позициях. Спор здесь ведется по поводу позиций: они оцениваются, отвергаются, выдвигаются новые и т. д. Это — игра. Если оппонент хорошо владеет техниками этой игры, знает ее правила — вероятность достижения максимального результата снижается.

Модель «взаимных выгод». Эта модель представлена в Гарвардском методе ведения переговоров, предложенном Р. Фишером и У. Юри. Она заключается в том, что урегулирование конфликтов совсем не обязательно предполагает неизбежный выигрыш одной стороны за счет другой, но, напротив, существует возможность обоюдного выигрыша. Ключевым принципом данного подхода является положение о поиске соглашения на основе анализа интересов, а не позиций сторон. Результатом этих поисков выступает интегративное решение.

Способы поиска интегративного решения

Увеличение размеров «пирога». Если борьба ведется из-за того, кому должен принадлежать некоторый ресурс, конфликт может быть исчерпан простым увеличением ресурса. Например, если спор ведется из-за того, какую телепрограмму смотреть, то интегративное предложение может состоять в том, что *обе стороны* могут принять участие в покупке второго телевизора. Здесь важно то, что не одна сторона принуждает другую к несению дополнительных расходов, а именно обе стороны принима-

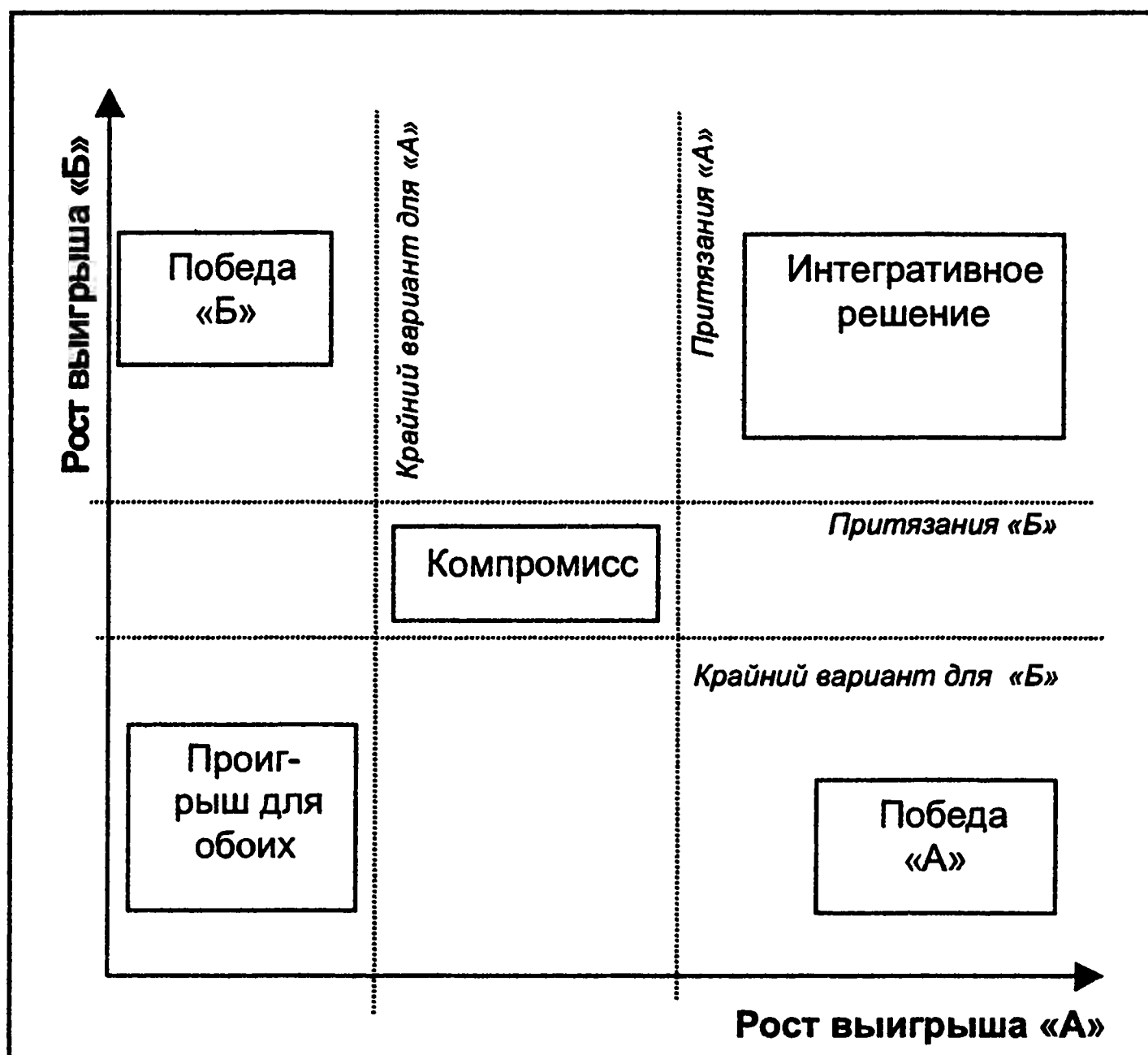


Рис. 12. Интегративное решение

ют совместное решение участвовать в действиях по увеличению ресурса.

Эта стратегия может осуществляться без анализа глубинных интересов оппонента: считается, что они в полной мере отражены в требованиях сторон.

Состыковка интересов. Этот способ поиска интегративного решения основан на анализе интересов сторон. Стороны ищут альтернативу, устраивающую обоих. Если два оппонента претендуют на один апельсин, но одному нужна корка, а другому мякоть, они могут поделить его не пополам, а в соответствии со своими интересами.

Например: один хочет спать и требует, чтобы выключили свет и музыку. Другой не хочет этого делать. Но он может воспользоваться наушниками и включить настольную лампу, чтобы свет не мешал соседу.

Согласие часто основывается на том, что у оппонентов имеются некоторые различия в интересах, стоящих за выдвигаемыми требованиями.

К примеру, жена настаивает на том, чтобы в выходные вся семья пошла на концерт. Муж категорически отказывается. Анализ интересов может показать, что он не любит творчество этого исполнителя, но не против пойти куда-нибудь в другое место. В свою очередь, оказывается, что жене важна символическая сторона этого события: она хочет чувствовать себя любимой, семью — крепкой и совместный выход «в свет» для нее — демонстрация этого. Обнаружив истинные интересы друг друга, они могут договориться пойти в какое-нибудь другое публичное место.

Ниже перечислены некоторые возможные различия в акцентах, позволяющие увязывать интересы сторон. Различия могут быть:

- *В ценностях.* То, что ценно для вас, может быть менее ценно для других. Бывает так, что в одном и том же предложении оппонентов привлекают различные аспекты. Ниже перечислены различия, которые чаще всего помогают согласованию, поскольку позволяют каждому получить свое.

Одну сторону больше привлекает	Другую сторону больше привлекает
форма	содержание
экономические соображения	политические соображения
символическая сторона события	практическая сторона события
ближайшее будущее	отдаленное будущее
сиюминутные результаты	долговременные отношения
материальные вещи	идеология
прогресс	уважение к традиции
прецедент	данный случай
репутация	результаты

- *Во времени.* Для одного может быть важен настоящий момент, другого беспокоит перспектива. Например, одному важно получить немного денег прямо сейчас, другой же предпочтет большую сумму в будущем.
- *В прогнозах.* Мастер хочет за ремонт квартиры NNN рублей, потому что считает, что ремонт будет высокого качества. Заказчик подозревает, что качество будет невысоким,

предлагает NN рублей, хотя не против заплатить и больше. Они могут решить договориться о плате NN и еще N, если обоим не отклеятся через неделю.

- *В нежелании рисковать.* Покупатель может заплатить несколько больше, если ему предложено гарантированное обслуживание. Или, наоборот, — он может предпочесть более дешевую вещь, даже если его предупредить, что за ремонт придется платить.

Редко бывает так, чтобы найденное решение могло состыковать все интересы сторон конфликта. Чаще учитываются высокоприоритетные интересы, а менее приоритетные отбрасываются. В поисках состыковочного решения обычно опираются на представление о природе интересов конфликтующих сторон и о приоритетности этих интересов. При состыковке интересов ни одна, ни другая сторона конфликта не получает того, что требовала сначала, но появляется новый выбор, который отвечает наиболее важным интересам, лежащим в основе этих требований.

Взаимные услуги. Решение проблемы посредством оказания взаимных услуг состоит в следующем: каждая сторона соглашается уступить в том, что не очень важно для нее, но очень важно для другой стороны. Таким образом, каждая сторона удовлетворяет ту часть своих требований, которая представляется ей самой важной. Дают то, что не жалко, но нужно оппоненту, и просят нужное для себя, но бесполезное для него.

Например, специалист и руководитель организации торгуются об условиях найма. Специалист запрашивает 20%-ю надбавку за выполнение дополнительных обязанностей и возможность уходить на 20 минут раньше положенного срока, а руководитель не идет ни на одну из уступок. Если надбавка особенно неприемлема для менеджера, а возможность раньше уходить особенно важна для сотрудника, разумное интегративное решение может быть достигнуто, если сотрудник отменит требование о повышенной зарплате взамен на удовлетворение требования о гибком графике работы. Обычно для обеих сторон такое решение бывает лучше, чем компромисс, в результате которого служащий получил бы 10% надбавки и сокращение работы на 10 минут.

Для выработки решения путем взаимных услуг полезно иметь информацию о том, какие из вопросов для каждой из сторон наиболее приоритетны, чтобы уступки одной стороны находились в соответствии с уступками другой, но при этом нет необходимости в сведениях о характере интересов, которые лежат в основе этих приоритетов. Добыть сведения о приоритетах не всегда просто. Люди склонны скрывать свои приоритеты из страха, что их будут принуждать к уступкам по малозначимым вопросам, не предлагая никакой компенсации. Другая причина состоит в том, что часто люди ошибочно проецируют свои приоритеты на других, полагая, что другим нужно то же, что и им самим.

Снижение издержек. В решениях, достигаемых снижением издержек, одна из сторон получает то, что хочет, а издержки, которые при этом терпит другая сторона, снижаются или вообще ликвидируются. Результат оказывается взаимовыгодным не потому, что первая сторона пожертвовала своей позицией, а потому, что вторая пострадала меньше, чем могла бы.

Снижение издержек часто принимает форму специфической компенсации, при которой уступающая сторона получает взамен своих уступок нечто, в точности соответствующее потерям.

Пример: мать просит дочь не трогать молоко в холодильнике, потому что вечером хочет испечь блины. Дочь, несмотря на просьбу, выпивает молоко днем, но к вечеру покупает новый пакет.

Другой пример. Два продавца поставляют свои услуги на рынок и рассматривают друг друга как конкурентов, мешающих увеличению прибыли. Но вместо того, чтобы бороться за покупателя, они объединяют свои усилия: вместе снимают помещение и снижают свои издержки на аренду. Таким образом, вместо увеличения «размеров пирога» это предложение предусматривает снижение цены, которую стороны конфликта платят за «пирог» определенного размера.

Неспецифическая компенсация. В случае неспецифической компенсации одна сторона получает то, что она хочет, а другой стороне платят чем-то, никак не связанным с тем, что получила первая сторона. Компенсация является неспецифической, когда она не имеет отношения к характеру понесенных издержек.

Примером может быть начальник, который выписывает работнику премию за его согласие работать без обеденного перерыва, чтобы сдать работу в срок, или виновник дорожно-транспортного происшествия, выплачивающий «отступные» за отказ потерпевшего от претензий.

Источником компенсации обычно является сторона, требования которой удовлетворяются, потому что она как бы «покупает» согласие другой стороны

При наличии норм, сдерживающих применение желательной для обеих сторон схемы компенсации, используются три стратегии, позволяющие избежать общественной огласки: секретное соглашение, секретный обмен благами, отсроченная последовательная передача благ.

- *Секретное соглашение*: работник соглашается на работу с невысокой зарплатой, а руководитель «закрывает глаза» на его отлучки с рабочего места.
- *Секретный обмен благами*: инспектор ГИБДД снимает свои претензии по поводу превышения скорости в обмен на отказ водителя от квитанции за штраф.
- *Отсроченная последовательная передача благ*: спустя полгода после согласия продолжать работу без повышения заработной платы сотрудника направляют в длительную заграникомандировку за счет организации.

Необходимо заметить, что хотя использование секретных сделок позволяет весьма эффективно улаживать проблемы, сам метод может порождать конфликты еще более серьезные, например, с правоохранительными органами.

Для того чтобы придумать решение на основе неспецифической компенсации, требуются два типа сведений: (1) информация о том, что может представлять для другого особый интерес, например, внимательное отношение или просто деньги; (2) информация о том, насколько тяжело противостоящей стороне делать требуемые уступки. Такие сведения нужны, чтобы компенсация была адекватной.

Дж. Рубин предлагает классифицировать ресурсы по двум параметрам: конкретность (материальность) и индивидуальность (степень, в которой ценность компенсации зависит от того, кто именно ее получает). Статус и любовь являются абстрактными ин-

дивидуальными ресурсами; деньги и материальные блага являются конкретными неиндивидуальными ресурсами. Форма компенсации тем более уместна, чем ближе по указанным параметрам она находится к ресурсам, которые ею компенсируются. Так, материальные блага уместно компенсировать деньгами, а статус — любовью. Но деньги не могут быть подходящей заменой любви.

Если избрана стратегия, направленная на поиск интегративного решения, то к ее реализации необходимо готовиться. Гарвардский метод ведения переговоров предполагает, что и при подготовке к переговорам, и в процессе переговоров необходимо концентрировать внимание на четырех базовых элементах процесса:

ЛЮДИ — ИНТЕРЕСЫ — ВАРИАНТЫ — КРИТЕРИИ

После того, как соотнесены силы и власть оппонентов, выявлены их интересы, следует переходить к подготовке *вариантов* предложений, которые вы предъявите оппоненту во время разговора. Эти предложения необходимо подготовить заранее.

При подготовке предложений следует придерживаться принципов:

- больше по количеству, а не лучше по качеству;
- по форме предложение не должно унижать оппонента, задевать его личное достоинство, иначе оно может быть отвергнуто, несмотря на фактическую привлекательность;
- предложение должно быть сосредоточено на будущем: не что надо было сделать, а что делать дальше;
- решение должно быть привлекательным для другой стороны и легким для исполнения.

При подготовке предложений очень важно выделить *общие интересы*, поскольку их можно реализовать вместе. Сформулируйте их в качестве общей цели. Акцент на наличии *общих целей* делает переговоры более гладкими. Надо заметить, что общие интересы могут быть найдены в любых переговорах, хотя это и не очевидно на первый взгляд.

Если вы стремитесь к сотрудничеству и рассчитываете на конструктивное решение, необходимо подготовить как можно больше предложений, выполнение которых будет служить реализации интересов одновременно обоих оппонентов.

Существенную помощь в подготовке интегративных решений, одновременно удовлетворяющих ваши интересы и интересы оппонента, может оказать методический прием «Генератор альтернатив» авторы — Х. Корнелиус и Ш. Фейр.

В несколько модифицированном нами виде он представляет собой таблицу, в первый столбец которой вы вписываете свои интересы в порядке убывания их значимости. В верхней строке вы записываете интересы оппонента в порядке убывания их значимости. В клетки на пересечении соответствующих столбцов и строк вам предстоит вписать как можно больше предложений, одновременно удовлетворяющих соответствующие потребности. Предложения должны быть позитивными, иметь характер действия и быть легко проверяемыми.

На пересечении малозначимых интересов согласия добиться легче всего, с этих предложений имеет смысл начинать переговоры. Такие предложения, которые предлагают что-то важное для партнера и не очень важное для вас, называют «Валютой переговоров». На эти области таблицы важно обратить особое внимание, если вы формулируете предложения о снижении издержек, обмене услугами или о неспецифической компенсации.

Наиболее бескомпромиссны оппоненты в зоне повышенной важности. Здесь можно ожидать наибольших трудностей, поэтому именно здесь нужно заготовить наибольшее количество предложений.

Таблица 6. Генератор Альтернатив.

Его интересы Мои интересы	Важные	Средние	Маловажные
Важные	Зона Повышенной трудности		«Валюта Переговоров»
Средние			
Маловажные	«Валюта Переговоров»		Легко добиться согласия в начале переговоров

Оценка вариантов интегративного решения

Во время обсуждения вам придется отстаивать перед оппонентом правомерность своих предложений и оценивать привлекательность его альтернатив. Фишер и Юри предлагают использовать для оценки предложений объективные и понятные критерии. О критериях необходимо подумать заранее.

Для оценки предложенных вариантов и отсева непригодных можно воспользоваться следующими критериями:

Осуществимо ли данное предложение? Когда его можно претворить в жизнь?

Достаточно ли оно? Решает ли оно проблему? Достаточно ли оно удовлетворяет нужды сторон?

Справедливо ли оно? На чем основано заключение о справедливости?

Необходимо помнить, что согласие, полученное силой, будет нарушаться. Чтобы добровольное соглашение было достигнуто, оно должно восприниматься обеими сторонами как справедливое. Что может служить основанием для оценки справедливости соглашения? Использование объективных критериев.

Следующие аргументы интуитивно воспринимаются как справедливые: рыночная цена, прецедент, научная оценка, профессиональная норма, эффективность, решение суда, моральные принципы, традиции. Ощущение справедливости укрепляется следованием принципу равенства затраченных ресурсов: времени, денег, нагрузки, побочных благ, и т. д.

Очевидно, что каждый из перечисленных критериев не является абсолютно объективным. Если оппонентам не удалось договориться о справедливом критерии, они могут настаивать на решении, справедливом *по процедуре*. Обычно используют следующие *процедуры справедливого выбора*:

- по очереди;
- с помощью жребия;
- один делит, другой выбирает (если тот, кто осуществляет распределение ресурса, получает право выбора последним, он будет более заинтересован делить «поровну»);
- право на решение отдается третьему лицу (суд, арбитраж, экспертная комиссия и т. д.).

Ваш оппонент также выдвигает свои требования, предлагает альтернативы. Как решить: принять или отвергнуть предложение оппонента? С чем сравнивать: мало это или много? выгодно или невыгодно? радоваться или огорчаться? Помимо вышеописанных критериев есть еще один хороший способ оценки предлагаемого варианта — «Наилучшая Альтернатива Обсуждаемому Предложению» (НАОП). Обычно мы оцениваем чужие предложения, сравнивая их с тем, что нам хотелось бы получить. Сравнение предлагаемого с идеалами, пожеланиями, представлениями о справедливости часто приводит к выводам о том, что предложение недостаточно хорошее. Используя НАОП, вы выбираете не между предложением и тем, о чем вы мечтаете, а между предложением и наилучшей из реально имеющихся альтернатив. Это надежный способ, позволяющий сделать разумный выбор.

Пример: слесарь ставит заказчика в известность о том, что ремонт ему обойдется дороже, чем он рассчитывал. Заказчик может оценить это предложение, сравнивая его со своими финансовыми возможностями; с тем, сколько в прошлом году за такую же работу заплатил его сосед. Он может использовать НАОП и взвесить альтернативы: поискать другого слесаря, но потерять время? сделать самому и, кроме времени, потратить еще и силы? отказаться от ремонта?.. Определив лучшую из альтернатив, заказчик может сопоставить ее с имеющимся предложением.

ПРАКТИКУМ

Цель работы

Изучение этапа подготовки предложений.

Ход работы

1. Заполните «Генератор Альтернатив». Запишите как можно большее количество предложений, привлекательных для оппонента и удовлетворяющих ваши интересы.

2. Подготовьте запасные варианты (НАОП). Что вы будете делать, если все ваши варианты будут отвергнуты?

3. Продумайте, какие критерии справедливости будут использоваться при выборе предлагаемых альтернатив.

4. В рабочей группе расскажите, какие варианты будут предложены. Что будет обоснованием достоинства варианта?

5. Выслушивая остальных участников дискуссии, не перебивайте их, не оценивайте и не критикуйте их варианты. Если у вас появился еще не прозвучавший вариант, можете его высказать.

6. Обменяйтесь впечатлениями, обсудите, какой опыт вы приобрели, выполняя это упражнение, подготовьте выводы.

Обсуждение и выводы

1. К какому выводу вы пришли в процессе подготовки взаимовыгодных вариантов разрешения конфликта?

2. Что нового вы узнали о себе и для себя?

Литература

Корнелиус Х., Фейр Ш. Выиграть может каждый. М., 1992.

Рубин Дж., Пруйт Д., Ким Хе Сунг. Социальный конфликт: эскалация, тупик, разрешение. СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2001.

Скотт Дж. Г. Конфликты и пути их преодоления. Киев. 1991.

Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или Переговоры без поражения. М., 1990.

Работа № 13

РАЗРАБОТКА ЗАПАСНЫХ ВАРИАНТОВ

ИНФОРМАЦИЯ К ЗАНЯТИЮ

Для более эффективного разрешения конфликта необходима готовность обеих сторон. Как вызвать такую же готовность у другой стороны?

Существуют следующие альтернативы:

Когда кто-то обвиняет вас, вы редко бываете полностью невиновным. На какую из ваших «зацепок» попала их проекция? Для того чтобы свести к минимуму вашу часть проблемы, всегда полезно посмотреть, что скрывается за их жалобой на вас. Важно исправить то, что необходимо исправить, не теряя, тем не менее, чувства меры. Все, что вы делаете, — это внесение поправок в вашу часть проблемы.

- Обратите внимание на то, как вы преподносите себя. Задайте себе следующие вопросы:

Как я пользуюсь своим влиянием (властью)? Даю ли я возможность своим оппонентам полностью проявить себя или, наоборот, лишаю их этой возможности? Какую роль я играю — жертвы, тирана или спасителя? Предложил ли я им четкий выбор альтернатив или прибег к угрозам?

Смог ли я сначала овладеть собственными эмоциями? Выслушал ли я оппонентов как следует?

Воспользовался ли я эмоционально перегруженными формулировками в моих заявлениях или сумел ограничиться объективными высказываниями?

- Взгляните на возможные случаи неправильного истолкования.

Имело ли место неправильное истолкование наших взаимных позиций, мотивов, требований, ценностей, чувств?

Как я могу прояснить спорные вопросы?

Нужна ли мне в этом помощь? Как насчет посредника?

- Попробуйте прибегнуть к позитивному заявлению, когда страсти немного улеглись и обстановка стабилизировалась. Это послужит элементом «разбавления» конфликта и позволит найти «открытую дверь». Например: «Мне очень хотелось бы разрешить эту проблему. А вам?»
- Обсудите преимущества для всех сторон в случае разрешения проблемы.

Если анализ имеющихся у сторон ресурсов показал, что сила не на вашей стороне, то это не значит, что переговорную стратегию осуществлять невозможно. Вы можете высказать свою позицию как предложение и, возможно, она будет услышана. Однако для того чтобы ваши предложения были приняты оппонентом во внимание, имеет смысл заранее принять ряд мер.

- Подумайте о том, как вы можете помочь оппоненту испытывать больше доверия по отношению к вам. Например, говорите с ним почаще; расскажите ему, что для вас является важным.
- Когда вы обсуждаете с ним проблему, помните, что ваша цель — не пытаться узнать, у кого сильнее воля, а найти решение, учитывающее интересы всех участников, и использовать объективные критерии для оценки справедливости решения.
- Не прибегая к угрозам, ясно опишите последствия, вытекающие из отсутствия соглашения. Имейте четкое представление о ваших законных правах и процедуре их обеспечения. Узнайте возможные последствия занятой оппонентом позиции. Какие доводы способны склонить его к изменению своего мнения?
- Выработайте для себя альтернативы, обеспечивающие наилучший исход на тот случай, если он все-таки не примет вашу точку зрения. Важно не производить впечатление человека, находящегося в безвыходном положении.
- Ищите поддержку: коалиции и союзы иногда помогают убедить вашего партнера.

Выдвигая для обсуждения предложение, всегда необходимо иметь запасные варианты. Вы должны быть уверены: вы знаете, что будете делать, если все ваши предложения будут отвергнуты. Такой запасной вариант «на крайний случай» называют «Наилучшая Альтернатива Обсуждаемому Предложению».

УМ

ты

е роли запасных вариантов при подготовке предло-

ы

готовьте запасные предложения. Что вы будете делать, если варианты будут отвергнуты?

очей группе расскажите, какие запасные варианты предложены.

ы будете делать, если ваш оппонент проявит настоятельное откажется от своих исходных требований? Какие альтернативы? Какая из них является лучшей (НАОП)? Поощряя остальных участников дискуссии, не перебивайте и не критикуйте их варианты. Если у вас есть еще не прозвучавший вариант, можете его высказать. Поделитесь впечатлениями, обсудите, какой опыт вы получили, выполняя это упражнение, подготовьте выводы.

е и выводы

ому выводу вы пришли в процессе подготовки взаимовыгодных вариантов разрешения конфликта? Что нового вы узнали о себе и для себя?

а

ис Х., Фейр Ш. Выиграть может каждый. М., 1992.

ж. Г. Конфликты и пути их преодоления. Киев, 1991.

, Юри У. Путь к согласию или Переговоры без поражения. М., 1990.

Тема II

ПЕРЕГОВОРЫ

В осуществлении переговорной стратегии можно выделить три основных этапа: подготовка разговора — проведение переговоров — реализация договорного соглашения.

Этап подготовки разговора

В некоторых ситуациях времени на подготовку может не быть. Например, вам звонят по телефону и просят о чем-то неожиданном. В случае не будет ничего зазорного, если вы объясните вашему собеседнику, что вам необходимо время, для того чтобы собраться с мыслями или собрать дополнительные факты, после чего вы свяжетесь с ним. Дайте себе достаточно времени на подготовку.

На этапе подготовки необходимо решить три основных вопроса:

- 1) о чем разговаривать;
- 2) с кем разговаривать;
- 3) когда разговаривать.

Определению темы разговора была посвящена вторая часть нашего практикума. Обычно одна из самых трудных задач — решить, что же вы все-таки хотите.

- Спросите себя: «Какого исхода я хочу? Какие мои нужды, ценности будут удовлетворяться в таком случае?» Не забывайте и такие плохо поддающиеся учету факторы, как признание, безопасность, хорошие отношения.
- Наметьте диапазон результатов, связанных с желаемым исходом. У вас будет больше гибкости, если вы определите высшие и низшие пределы диапазона. Например: «Мне хотелось бы получить шестьсот рублей, а ниже четырехсот вообще не стоит продавать».

- Имейте наготове факты. Подготовьте их тщательно до начала переговоров, хотя вам вряд ли придется упомянуть их все, равно как и возможности, продуманные вами в ходе детальной подготовки. Это в какой-то мере похоже на экзамен — вы не знаете, какими будут вопросы в вашем билете.
- Проанализируйте свою сторону дела. Имейте наготове точные ответы на такие вопросы, как:

Чего я хочу? В чем суть моих предложений?

Кого я спрашиваю? Имею ли я дело с человеком, наиболее компетентным в данном вопросе? Есть ли у этого человека какие-то предпочтения, которые я должен учесть?

Какую пользу получит этот человек от переговоров? Тщательно рассмотрите нужды и интересы другой стороны и то, как вы можете откликнуться на них. Какого рода тактика или стратегия способна повлиять на их позиции?

Чем мы можем обменяться? С чем я могу легко расстаться и что представит ценность для них? Чем они могут легко поступиться и что представит большую ценность для меня?

- Подумайте и о ваших оппонентах. Старайтесь думать так, как думают они.

К каким доводам они прибегнут для оправдания своей позиции?

Какие у них альтернативы?

Какие трудности они испытывают в данный момент?

Какие последствия вытекают для них из их согласия?

Приемлемы ли для них эти последствия? Можете ли вы перечислить положительные последствия для другой стороны или изменить ваш план для исправления негативных?

Какие шаги противная сторона должна предпринимать в случае своего согласия? Обдумайте эти шаги. Можно ли построить ваш план так, чтобы претворение его в жизнь было как можно более легким для ваших партнеров? Облегчите им согласие, облегчив шаги, которые последуют за ним.

После того, как вы определили свои приоритеты, сформулировали свои пожелания, необходимо решить, с кем вы будете разговаривать. Распространенная ошибка состоит в том, что разговор ведется с человеком, у которого нет полномочий для принятия необходимого решения. В каждой солидной фирме есть так называемые «key-persons» (ключевые люди), от которых зависит решение. Причем это может быть не обязательно директор или его заместитель, а человек, занимающий совсем не престижную должность, но обладающий авторитетом и влиянием. Преодоление содержательного конфликта предполагает встречу именно с «ключевой» фигурой. Когда вы решите, с кем хотите разговаривать, договоритесь с ним о встрече.

Выберите время и место разговора. Нет смысла затевать разговор «на ходу», когда заведомо не хватит времени, чтобы довести его до конца. Желательно, чтобы помещение не вызывало физического дискомфорта у участников. Помните, что нахождение на «своей территории» усиливает позиции принимающей стороны, поэтому старайтесь либо пригласить оппонента к себе, либо встретиться на нейтральной территории.

Помните, что если переговоры не удались, значит, вы разговаривали либо не о том, либо не с тем человеком, либо несвоевременно.

После того, как вы познакомились с особенностями вашего оппонента и приняли их во внимание, выявили интересы сторон, подготовили предложения по разрешению конфликта и обдумали критерии принятия решения, вы готовы к встрече с оппонентом. В сущности, любые переговоры будут успешными, то есть всегда можно найти мирное решение, если ни один из оппонентов не прервет их раньше времени (до тех пор, пока не достигнуто согласие) и не будет применять силу.

Правильно организованное общение может существенно ускорить процесс переговоров. В третьей части нашего практикума вам предстоит поэкспериментировать с техниками эффективной коммуникации, позволяющими уверенно отстаивать собственные интересы.

Уверенное, или *ассертивное*, поведение — противоположность неуверенному. Неуверенность проявляется в двух вариантах пове-

дения: как *робость* и как *агрессия*. Часто робкий человек, желая выглядеть более решительно, ведет себя агрессивно. То есть агрессия в содержательном конфликте часто выполняет функцию психологической защиты. Оппонент, между тем, реагирует на агрессию ответной агрессией. Поскольку собственная агрессивность субъектом не замечается, он считает себя объектом ничем не спровоцированного нападения и усиливает агрессивность. Возникает замкнутый круг, ведущий к нагнетанию враждебности. Уверенное поведение позволяет отстаивать свои интересы без агрессивных проявлений.

Переговорами мы в дальнейшем будем называть любой разговор между конфликтующими сторонами, который направлен на мирное завершение конфликта. Анализируя разрешение содержательного конфликта, можно выделить два вида переговоров:

- Переговоры с позиции силы, призыв к прекращению сопротивления и обсуждение условий капитуляции (разновидность таких переговоров — просьба об уступке со стороны слабой позиции).
- Сотрудничество против конфликта, поиск решения, удовлетворяющего обе стороны.

Этап проведения переговоров

Разговор, направленный на достижение согласия, обычно состоит из следующих этапов:

- 1) предъявление позиций,
- 2) их обсуждение,
- 3) согласование позиций и заключение договоренности.

Обычно имеет смысл начинать разговор с уточнения цели встречи. Не следует начинать разговор с уведомления оппонента о том, что он не прав и вы ему это докажете. Такая стратегия скорее всего переведет переговоры в плоскость банального скандала. Начните с выражения благодарности оппоненту за то, что он согласился встретиться и обсудить сложившееся положение. Скажите, что не ждете от оппонента принятия вашей точки зрения, а лишь хотите найти такой вариант, который будет устраивать всех. Предложите

оппоненту изложить свой взгляд на события и внимательно его выслушайте. Возможно, вам придется услышать что-то неприятное для себя. Используйте для выслушивания техники, которые мы отработывали в практикуме по психологии общения.

Дальнейшие ваши действия будут связаны с необходимостью внятно изложить свою позицию, обсудить варианты решения конфликта и принять к исполнению некоторые из них, опираясь на объективные критерии справедливости.

- Создайте условия и климат для сотрудничества против конфликта. Помните, что при успешных переговорах выигрывает каждый.
- Излагайте свои мысли четко и кратко. Немалое число прекрасных доводов было потеряно из-за туманности и многословия.
- Не бойтесь твердого отстаивания своих взглядов. Ваши убеждения заслуживают того, чтобы их смело защищать. Хорошее соглашение учтет интересы обеих сторон. Зачастую люди не могут набраться смелости и попросить то, чего они хотят. На деле, если люди в вашем окружении знают, чего вы хотите, они могут, по крайней мере, сделать шаг навстречу вам.
- Выдвигайте ваши доводы с учетом их нужд, не говорите только о том, что хочется вам.
- Будьте терпеливы. Применяйте активное слушание.

Суэта и волнение могут негативно повлиять на эффективность обсуждения, а уверенное поведение, напротив, его повысить. Поэтому заключительная часть практикума будет посвящена изучению техник ассертивного (уверенного) поведения, направленного на защиту ваших интересов. Мы рассмотрим темы, соответствующие основным задачам, возникающим при обсуждении спорных вопросов:

- 1) понятное изложение своей позиции;
- 2) выслушивание позиции оппонента;
- 3) ассертивная настойчивость в отстаивании своих законных интересов;
- 4) ассертивная просьба об одолжении;
- 5) ассертивное противостояние манипуляциям;
- 6) ассертивное выражение примиряющих жестов.

Работа № 14

ИЗЛОЖЕНИЕ СВОЕЙ ПОЗИЦИИ

Информация к занятию

Существует два основных способа подачи своей позиции: открытый и закрытый.

При закрытом способе субъект не раскрывает свои ожидания, интересы, намерения. Он избегает встреч, уклоняется от разговоров, переводит разговор на другую тему, выжидает, что предпримет оппонент. Такая позиция применяется, когда не желают предоставить оппоненту точную и определенную информацию, дать однозначный ответ, хотят уклониться от бесполезной дискуссии, отклонить нежелательное предложение, затянуть переговоры.

Открытое изложение позиции применяется, если хотят создать благоприятную атмосферу на переговорах, достигнуть договоренности, сформировать позитивное общественное мнение.

Важную роль в обеспечении успеха на переговорах играет конструктивная стратегия общения, которую Фишер и Юри называли «Быть жестким с проблемой и мягким с людьми». Ниже приводятся различия в проявлениях этой стратегии и традиционной жесткой позиции.

Конструктивная стратегия	Жесткая стратегия
Видеть ценность партнера и щадить его самоуважение. Уважать его потребность в признании, уважении,	Задевать его самоуважение, высказывать недоверие, не признавать право на признание и самоутверждение.
Формировать установку на согласие, задавать вопросы, ведущие к «ДА».	Подчеркивать несовместимость и различия, задавать вопросы, ведущие к «НЕТ».
Управлять эмоциями и выдерживать позицию «на равных» в спокойной уверенности.	Допускать срывы, держать себя униженно или высокомерно.
Встраивать свои аргументы и доводы в рассуждения партнера. Использовать его аргументы в своих возражениях и	«Вбивать» свои аргументы в оппонента. Свои возражения подавать в форме требований.
Иметь выбор вариантов и подавать их.	Останавливаться на первом варианте.
Отделять споры между людьми от решаемой задачи. Быть мягкими с людьми, но жесткими к проблеме.	Быть жесткими с людьми, смешивать проблему и личные отношения.

Как открыто и уверенно изложить свою позицию

Не говорите громко или тихо, быстро или медленно. Громкая речь может заставить слушателя подумать, что вы навязываете свое мнение. Тихая невнятная речь производит впечатление неуверенности и сомнений. Торопливость также наводит на мысль о неуверенности (боится, что перебьют) или желании уговорить, не вдаваясь в суть дела. Медленную речь быстро перестают слушать.

Поскольку конфликтные отношения воплощаются в конкретных действиях сторон, преодоление конфликта связано с изменением поведения участников. Конструктивное изложение своей позиции содержит указание на то, что, по вашему мнению, в поведении оппонента не так, объяснение, почему вы пришли к такому выводу, и предложение об изменении поведения. Таким образом, конструктивное заявление содержит три компонента:

- 1) описание фактов;
- 2) описание последствий;
- 3) декларация предпочитаемого вами исхода.

Описание фактов. Вам необходимо четко описать события, факты, поступки, ситуации, которые вас не устраивают. Причем важно отделить факты от вызываемых ими эмоций. Спокойная констатация фактов помогает добиться содействия, поскольку вы начинаете с объективных утверждений, а не с оскорбительных оценок, вызова или сарказма. Заметьте, что упор здесь делается на ваше видение ситуации, поэтому высказывание необходимо предварить словами: «Я думаю... Я считаю... Я заметил... Я знаю...» и т. д. Например: «Я вижу, что твоя одежда лежит на полу» (если сказать «валяется», это будет уже оценка). Когда я пришел на встречу, тебя там не было...». Факты должны быть зафиксированы предельно объективно, словно на фотографии.

Описание последствий. Очень важно, чтобы оппонент понял, почему вы негативно оцениваете перечисленные факты. Для этого вы можете описать последствия, к которым они привели. Одно из возможных последствий для вас заключается в том, что у вас возникли негативные эмоции. Чтобы объяснить свою оценку, вы вполне можете сослаться на них. Честное описание вашей реакции передает оппоненту ваше состояние без использования обвинений, уни-

жений, запугивания, которые заставляют его защищаться. Понятными и обоснованными выглядят конструкции: «Поэтому мне...», «Когда.., то мне...». Например: «Ты включаешь музыку так громко, что мне трудно говорить... Меня расстраивает, когда я прихожу домой и вижу, что в мойке полно посуды...». Подчеркните, что это ваше видение ситуации, ваши чувства.

Предпочитаемый вами исход без требований к оппоненту, с объяснением преимуществ вашего предложения: «Мне желательно... Мне бы хотелось... Я бы предпочел...». При формулировании пожеланий придерживайтесь следующих правил:

- Пожелание должно быть предельно конкретным. Не «мне хотелось бы, чтобы ты был внимательнее», а «мне хотелось бы, чтобы ты убрал со стола, пока я готовлю завтрак».
- Не надо просить сразу обо всем. За один раз лучше ограничиться одной просьбой.

Имейте в виду, что просьбу необходимо формулировать таким образом, чтобы для ее выполнения нужно было совершить действие, а не изменить взгляды или отношения. Например, можно попросить друга пойти вместе с вами на вечеринку, но нельзя просить его *хотеть* туда пойти.

ПРАКТИКУМ

Цель работы

Изучение эффективных способов изложения своей позиции.

Ход работы

Упражнение выполняется в рабочей группе.

1. Сформулируйте ваши предложения в конструктивной форме.

2. Представьте, что ваш оппонент находится перед вами. Вы скажите ему ваши варианты решения конфликта.

3. Члены группы высказывают свои мнения по поводу понятности и конструктивности сформулированных предложений.

Обсуждение и выводы

1. Какой опыт вы приобрели, выполняя это упражнение?
2. Обменяйтесь вашими впечатлениями. Какие выводы вы для себя сделали?

Литература

- Дена Д. Преодоление разногласий. СПб., 1994.
- Каппони В., Новак Т. Как делать все по-своему. СПб., 1995.
- Мак-Кей М., Мак-Кей Ю., Роджерс П. Укрощение гнева. СПб., 1997.
- Мелибруда Е. Я — Ты — Мы. М., 1986.
- Ниренберг Дж. Маэстро переговоров. Минск, 1996.
- Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или Переговоры без поражения. М., 1990.

Работа № 15

АССЕРТИВНЫЙ СПОР

ИНФОРМАЦИЯ К ЗАНЯТИЮ

Готовность к переговорам предполагает, что вы хотите найти взаимоприемлемое решение и что вы готовы разговаривать с оппонентом на эту тему. Если субъект исходит из того, что оппонент не прав, туп, эгоистичен, безрассуден, не честен, то в таком случае он будет не вести переговоры, а пытаться убедить оппонента в собственной правоте. При этом он полагает, что уступки ему должны делать другие.

Для начала сделайте разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров. Есть сильные эмоции; радикально различное восприятие одного и того же; бывает трудно общаться. Однако разбираться нужно с проблемой, а не друг с другом.

ПРОЦЕСС ПЕРЕГОВОРОВ

- *Уверенно выскажите, что вам нужно.* Выражайте ваши желания так, чтобы они описывали конкретное поведение или действие. Для этого используйте алгоритм уверенного заявления, раскрытый в предыдущей работе. Например: «Я не хочу, чтобы вы ставили кастрюли на мой стол»; «Я хочу, чтобы продолжительность моего нахождения в кабинете в рабочие дни не превышала шести часов».
- *Выслушайте предложения другой стороны.* Ваша цель заключается в том, чтобы понять другую позицию, а не в том, чтобы оспорить ее или убедить оппонента отказаться от своих интересов. Слушайте собеседника активно: проверяйте, правильно ли вы его поняли, уточняйте, переспрашивайте.

То, что вы поняли его точку зрения, не означает, что вы автоматически с ней согласны. Один из способов проверки правильности понимания — переформулирование высказываний оппонента: «Я хочу проверить, правильно ли я вас понял. Вы сказали...»

- *Сделайте альтернативное предложение.* Если предложение оппонента вас не устраивает, объясните, что именно делает его неприемлемым для вас. Изложите свое новое предложение. Оно должно учитывать и ваши интересы, и желания другой стороны.
- *Выслушайте контрпредложение.* Оппонент также может отклонить ваше предложение. Спросите его, что его не устраивает и что он предлагает взамен.

Этот цикл может повторяться многократно. При этом стороны могут идти на взаимные уступки или искать новые решения, удовлетворяющие всех участников. Обмен предложениями ведет к сближению особенно быстро, если каждый оппонент чувствует, что противоположная сторона слышит и понимает его предложения. Поэтому необходимо заботиться не только о ясности высказываний, но и о демонстрации уважения позиции оппонента.

Типы аргументации

Правота требует доказательств. Обычно в споре оппоненты излагают свою позицию и подкрепляют ее аргументами. Аргументы — это доказательства необходимости принять ваше предложение. Аргументами, подтверждающими силу вашего предложения, могут являться:

- законы, уставы, руководящие документы, если они исполняются и соответствуют реальной жизни;
- точно установленные и взаимосвязанные факты и суждения, которые вытекают из них;
- экспериментально проверенные выводы;
- заключения экспертов;
- цитаты из публичных заявлений, книг, признанных в этой сфере авторитетных источников;

- показания свидетелей и очевидцев событий;
- статистическая информация, если ее сбор, обработка и обобщение сделаны профессионалами-статистиками;
- результаты социологических опросов, проведенных специализированными организациями.

Помните, что для оппонента важно не то, что нужно вам, а то, что нужно ему! Для того, чтобы ваше предложение стало для него более привлекательным, можно использовать следующие аргументы:

- апелляция к справедливости: прецедент, рыночная цена, закон, мнение эксперта;
- апелляция к справедливой процедуре выбора (очередь, жребий);
- перечисление выгод, преимуществ, которые оппонент получит, приняв ваше предложение;
- описание возможных негативных последствий непринятия вашего предложения. Заметим, что для того, чтобы эти негативные последствия воспринимались как справедливые аргументы, они должны естественно, с необходимостью вытекать из отвержения вашего варианта: «Если не заклеить окно, то зимой будет холодно». Если же эти негативные события будут результатом ваших действий, которых вы могли бы и не совершать, то ваши аргументы можно назвать *угрозой применения санкций*.

Использование санкций

Санкции — это нежелательные для вашего оппонента последствия и издержки, которые он понесет вследствие того, что вы ему намеренно создадите неприятности. В тех случаях, когда оппонент отказывается идти навстречу и своим поведением грубо и систематически попирает ваши законные интересы, вы можете использовать санкции как метод воздействия на него. Если санкции используются правильно, они помогут вам добиться своего без гнева и раздражения. Есть несколько правил использования санкций.

1. *Точность.* Последствия нужно описывать точно и понятно. Не используйте неопределенные угрозы: «Если вы не пойдете мне навстречу, у вас будут неприятности». Лучше, чтобы описываемые последствия выглядели не как результат вашей прихоти, а как объективный естественный исход: «Если вы не прекратите говорить со мной таким тоном, я не смогу дальше продолжать разговор».

2. *Разумность, соразмерность.* Публичное унижение, угроза насилия, злоупотребление доверием будят злость и уменьшают вероятность сотрудничества. Санкции — это не столько способ создания угрозы нападения, сколько способ вашей самозащиты. Вы просто информируете оппонента о неотвратимых последствиях, к которым вы вынуждены будете прибегнуть для отстаивания своих прав. Принцип соразмерности предполагает, что серьезные конфликты требуют больших санкций, чем мелкие разногласия, и наоборот.

3. *Безопасность.* Санкции должны быть неприятны для тех, на кого они нацелены, а не для человека, их применяющего. Если вы угрожаете увольнением, уходом, разводом, самоубийством, милицией, то во время конфликта это может показаться уместным, но в конце концов главный ущерб понесете вы сами. Имеет смысл применять только те санкции, которые вы в состоянии пережить сами.

4. *Неотвратимость.* Будьте готовы осуществить то, о чем было заявлено. Если санкции не осуществляются, скорее всего, их угрозой в будущем могут пренебречь.

Правила аргументации

Аргументация будет более успешной, если во время обсуждения соблюдать ряд правил.

- Если вы хотите, чтобы вас услышали, говорите на языке основных информационных и репрезентативных систем оппонента.
- Подавайте аргументы, демонстрируя уважение к оппоненту и его позиции. Помните, что «друга» убедить легче, чем

«врага». Не допускайте неэтичного поведения (агрессия, обман, высокомерие, манипуляция и т. п.). Не задевайте «больные места» оппонента.

- Свои аргументы следует не «вбивать» в оппонента, а встраивать в его рассуждения. Не отвергайте доводы партнера, а, признавая их правомерность, предлагайте иную оценку их силы и значимости. Усиливайте значимость потерь в случае принятия его позиции или уменьшайте значимость выгод, ожидаемых партнером.
- Говорите не только о плюсах своих доказательств или предположений, но и о минусах. Этим вы придаете своим аргументам больший вес, так как двусторонний обзор (плюсы и минусы) лишает их легковесности и обезоруживает оппонента.
- Используйте в качестве аргументов только то, что принимает ваш оппонент. Не путайте факты и мнения.
- Ссылки на авторитет, известный вашему оппоненту и также воспринимаемый им как авторитет, усиливает воздействие ваших аргументов. Ищите им авторитетное подкрепление.
- Помните об ограниченности человеческого восприятия (семь плюс-минус два аргумента), поэтому ограничивайте число аргументов. Лучше, если их будет не более трех-четырех.
- Не стремитесь быстро переубедить оппонента, лучше идти постепенными, но последовательными шагами.

ПРАКТИКУМ

Цель работы

Изучение техники ассертивного спора при обсуждении вопросов, вызывающих разногласия.

Ход работы

1. Упражнение выполняется в рабочей группе. Группа делится на равные половины. Каждая из сторон будет защищать свое мнение по какому-нибудь спорному вопросу, причем это мнение

должно быть диаметрально противоположным мнению оппонентов.

2. Первая сторона высказывает свое мнение и подкрепляет его аргументами. Затем свою позицию аргументировано излагает кто-то из оппонентов.

3. Обязательное условие: любой оппонент обязан повторить аргументы противоположной стороны прежде, чем приступит к изложению своей точки зрения. Он излагает позицию и аргументы «противника», затем произносит: «И я считаю, что...», высказывает свою позицию и аргументирует ее.

Обсуждение и выводы

1. Обсудите, какой опыт вы приобрели, выполняя это упражнение.

2. Что вы узнали о себе?

3. Как влияет на ход спора использование техник активного слушания?

Литература

Беркли-Ален М. Забытое искусство слушать. СПб., 1997.

Власова Н. Справочник по психологии управления. Книги 2 и 3. Новосибирск, 1994.

Ивин А. А. Искусство правильно мыслить. М., 1990.

Корнелиус Х., Фейр Ш. Выиграть может каждый. М., 1992.

Мак-Кей М., Мак-Кей Ю., Роджерс П. Укрощение гнева. СПб., 1997.

Стешов А. В. Как победить в споре. Л., 1991.

Работа №16

АССЕРТИВНАЯ ЗАЩИТА СВОИХ ПРАВ

ИНФОРМАЦИЯ К ЗАНЯТИЮ

Каждый человек имеет ряд неоспоримых прав, которые называются «правами человека». Основные среди них — право на жизнь и здоровье, на свободу, на собственность. В конфликтах, когда удовлетворение наших нужд мы связываем с поведением других людей, мы ожидаем, что оппонент изменит свое поведение желательным для нас образом. В одних случаях оппонент не обязан идти нам на уступки, он имеет полное право действовать так, как действует. Если мы ожидаем от него изменения поведения, то речь скорее идет об уступке с его стороны, нежели об обязанностях. В других случаях оппонент обязан выполнять некоторые правила поведения, которые нарушает. В такой ситуации мы скорее отстаиваем свои права, а не просим о любезности.

Есть ряд признаков, позволяющих отличать одни ситуации от других. Важнейшие среди них:

1. Наличие закона, нормативных актов, правил, регламентирующих поведение. Здесь следует иметь в виду, что ряд правил, принятых в некоторых организациях, может противоречить законам. В таких ситуациях более справедливой выглядит позиция, апеллирующая к высшему закону.

2. Наличие устной или письменной договоренности с оппонентом. Заключенный контракт позволяет ожидать выполнения условий и требовать неукоснительного соблюдения договоренности.

Между тем, многие люди испытывают трудности в тех ситуациях, когда необходимо проявить настойчивость в защите своих прав.

Техника «Заезженная пластинка»

Метод применяется для удовлетворения человеком своих справедливых требований, но речь должна идти о чем-то таком, на что вы действительно имеете неоспоримое право. С помощью данной техники можно делать покупки (и вынуждать продавца, чтобы он продемонстрировал вам все варианты изделия, его качество, назначение и способ эксплуатации); можно предъявлять претензии по поводу чего-либо, настаивать на замене некачественного товара. Эта техника позволяет уверенно действовать при обращении в различные инстанции (добиваться того, чтобы ваше требование было удовлетворено не только в соответствии с законом, но и в установленные сроки). Руководитель может использовать этот прием, чтобы требовать от подчиненных исполнения обязанностей, вытекающих из трудового законодательства и служебных функций, и т. д.

«Заезженная пластинка» может быть с успехом применена и в некоторых семейных ситуациях. Лучше она работает в тех случаях, когда вы находитесь в доминантном положении: например, ее вполне успешно могут использовать родители по отношению к своим детям, поскольку родительские обязанности требуют от них управления своими детьми.

Более ограничены возможности этой техники в использовании ее между супругами, поскольку супружеские обязанности регламентируются скорее этикой и сложившимися взаимоотношениями, чем правом. Поэтому мы хотели бы предостеречь вас от апробации «заезженной пластинки» при решении супружеских споров. Исключения составляют ситуации, когда один из супругов нарушает *основные права* другого супруга (на жизнь, на свободу, на собственность). Например, супруг злоупотребляет алкоголем или наркотиками, применяет физическое или психологическое насилие.

Принцип действия техники «Заезженная пластинка» основан на ясном, однозначном и наиболее лаконичном выражении своих требований. Вы излагаете свое требование, используя «Я-сообщение» (работа № 14). Противоположная сторона может говорить что угодно, объясняя причину своего отказа, но вы будете твердить свое — как игла на поврежденной грампластинке. Вы не поз-

воляете увести себя в сторону от вашей задачи, не защищаетесь, не оправдываетесь. Вы соглашаетесь со всем, что истинно, либо, по крайней мере, выглядит правдоподобно в аргументах оппонента. Пусть он высказывает любые фактические несообразности, в ответ вы говорите: «Вы правы, такое бывает». Единственное, на чем вы настаиваете, так это на своем требовании. Тем самым оппонент оказывается как бы в тисках парадокса: вы все время с ним соглашаетесь (но только в том, что в данный момент является второстепенным) и лишь в «малом» ведете свою линию.

Важно с самого начала разговора последовательно придерживаться ассертивной позиции. Это означает, что вы ведете себя как человек, который убежден в собственной правоте и считает своих оппонентов людьми порядочными и опытными. Они заинтересованы в том, чтобы поскорее уладить дело, а вы открыто даете понять, что пришли договориться насчет очевиднейшего пустяка. Вы спокойны и расслаблены, поскольку вам нечего опасаться: результат предрешен фактическим состоянием дел. В течение всей «игры» вы не должны испытывать и проявлять страх, иначе ваша позиция станет не ассертивной, а робкой.

Будьте внимательны при завершении. Добившись своего, вежливо поблагодарите. Не позволяйте себе замечаний вроде: «Ну вот, а сколько было препирательств!» Подобная концовка сугубо агрессивна, а что агрессивно, то не ассертивно.

Еще раз заметим, что этот метод не укрепляет отношений, поэтому его не следует слишком часто использовать с близкими людьми.

Схема применения техники такова:

1. Опишите событие.
2. Опишите, к каким последствиям для вас это привело. Опишите свои чувства по этому поводу.
3. Апеллируйте к справедливости (критерий). Объясните, что вам позволяет утверждать, что это несправедливо.
4. Скажите «поэтому...» и изложите суть вашего предложения (опишите предпочитаемый исход).
5. После того, как оппонент привел свои возражения, подтвердите их правомерность. Повторите их, а затем повторите свое требование уже без аргументов.

6. В дальнейшем соглашайтесь с каждым правдоподобным аргументом оппонента, а затем присоединяйте к ним свое требования с помощью союза «и».

ПРАКТИКУМ

Цель работы

Изучение метода ассертивной защиты своих прав.

Ход работы

Упражнение выполняется в рабочей группе

1. Первый участник, главное лицо (протагонист), высказывает группе справедливое требование.

2. Остальные участники отказываются его выполнять, приводя свои аргументы.

3. Протагонист повторяет аргументы, демонстрируя, что их слышал, и повторяет свое предложение в несколько иной формулировке.

4. Обмен репликами длится три минуты. Затем протагонистом становится другой член группы.

Обсуждение и выводы

1. Какой опыт вы приобрели, выполняя это упражнение?

2. Что вы узнали о себе?

3. Какие закономерности вы увидели и к каким выводам пришли?

4. Какие достоинства и ограничения вы увидели у этой техники? Какова, на ваш взгляд, область ее применения?

Литература

Дена Д. Преодоление разногласий. СПб., 1994.

Каппони В., Новак Т. Как делать все по-своему. СПб., 1995.

Мак-Кей М., Мак-Кей Ю., Роджерс П. Укрощение гнева. СПб., 1997.

Мелибруда Е. Я — Ты — Мы. М., 1986.

Работа № 17

АССЕРТИВНАЯ ПРОСЬБА

ИНФОРМАЦИЯ К ЗАНЯТИЮ

Если два человека заключили соглашение о выполнении каких-либо действий, то совершенно законно требовать выполнения этих действий. Однако, если удовлетворение наших ожиданий не входит в обязанности человека, если не существует юридической или социальной нормы, нарушаемой оппонентом, просьба представляется более уместной, чем требование.

Просьба — это честное выражение своей позиции и своих желаний, сделанное в такой форме, что другой человек волен согласиться или отказать, поскольку вы просите его высказать его позицию и его желания.

Просьба перестает быть просьбой и становится требованием, когда вы даете другому каким-то образом понять (это легко делается интонацией):

- что вы ожидаете определенного ответа;
- что вы имеете право на определенный ответ;
- что вы будете чувствовать себя обиженным (расстроенным, рассерженным, покинутым), если ваша просьба не будет удовлетворена.

Любой из нас имеет право не зависеть от доброй воли других. Порой мы испытываем чувство неловкости, когда нам предстоит попросить кого-нибудь об услуге. Это бывает особенно неприятно, когда мы считаем, что наш партнер по общению обязан пойти нам навстречу: если он должен так поступить, но не делает этого, с его стороны это некрасиво, а то и безнравственно. Однако, в отличие от ситуации, когда мы отстаиваем свои законные требования, здесь речь идет о случаях, в которых мы рассчитываем на добрую волю другого человека.

Например, мы спешим, а другой человек не хочет пропускать нас без очереди. Вместо того, чтобы попросить его о любезности,

мы нападаем на него за то, что он не хочет нам помочь, испытываем гнев, раздражение или другие разрушающие переживания.

Другая проблема состоит в том, что некоторые люди не могут решиться попросить об одолжении, а если и решаются, то просят об услуге так, как будто не надеются на удовлетворение своих желаний, потому что недостойны положительного ответа. Они не хотят чувствовать себя униженными отказом. При этом они уверены, что им откажут, и боятся этого.

В глубоком детстве родители удовлетворяют основные потребности ребенка, даже если он не просит их об этом. Они поят, кормят, одевают, защищают его. При этом они управляют его жизнью, решая за него, что для него хорошо, а что плохо. Такие отношения Э. Фромм называл «первичными узами». Вырастая, человек разрывает «первичные узы», становится свободным. Однако одновременно с уменьшением доли внешнего управления, неизбежно уменьшается и забота. Большинство людей к этому не готовы, они представляют дело так, что другие люди обязаны опекать их. Реалии свободного человека состоят в том, что он не позволяет собой командовать и одновременно понимает, что о нем никто не обязан заботиться. Он понимает: «Если мне что-то нужно от других, можно попросить их о любезности. Если согласятся — хорошо; если откажут — увы».

Каждый имеет полное право попросить то, что ему необходимо, не чувствуя себя униженным.

Другой же имеет полное право сделать вам любезность или отказать, не чувствуя себя виноватым.

Когда вы просите об одолжении, ведите себя уверенно, но не высокомерно. Представьте, что человек, к которому вы обращаетесь, хочет помочь вам, но не знает как. Прямо и вежливо сформулируйте свою просьбу. Даже если вам откажут, у вас, по крайней мере, останется приятное ощущение от того, что вы осуществили попытку.

Некоторые люди отказываются от помощи, которую им предлагают другие, даже в том случае, когда они в ней действительно нуждаются. Часто мы отказываемся принять помощь, поскольку боимся чувствовать себя обязанными перед этим человеком. Мы

опасаемся, что когда он впоследствии обратится к нам с просьбой, мы не сможем отказать ему. Часто это происходит оттого, что мы не знаем, чем ответить на услугу.

Один из возможных вариантов решения состоит в том, что вы с достоинством принимаете помощь, в которой нуждаетесь, и благодарите за нее. Благодарность, например, «Спасибо, ты меня очень выручила!», является актом признания другого человека, удовлетворяет его потребность в самоуважении, служит ответной наградой. Если вы опасаетесь, что в ответ от вас потребуются что-то в будущем, предложите ответную помощь, которую вы способны оказать сейчас.

Своего рода любезностью является комплимент, исходящий от кого-либо, хотя мы на него и не напрашивались. Достойное принятие похвалы — разновидность принятия другого человека. Он имеет полное право чувствовать к вам благодарность, восхищение и другие чувства. Сами по себе они ни к чему вас не обязывают, вполне достаточно просто поблагодарить человека за добрые слова.

ПРАКТИКУМ

Цель работы

Изучение ассертивной просьбы о любезности.

Ход работы

Упражнение выполняется в рабочей группе.

1. Вспомните ситуацию, в которой вам необходимо было получить что-то для вас важное и вы хотели, чтобы ваш партнер сам догадался и предложил вам это.

2. Представьте, что этот человек сидит на пустом стуле в центре круга. Сформулируйте вашу просьбу и попросите его о любезности.

3. Остальные члены группы делятся с говорящим своими впечатлениями: была ли просьба ассертивной, не присутствовала ли в ней агрессия или робость.

4. В роли «просящего» по очереди должны побывать все участники.

Обсуждение и выводы

1. Какой опыт вы приобрели, выполняя это упражнение?
2. Что вы узнали о себе?
3. Какие закономерности вы увидели и к каким выводам пришли?
4. Какие достоинства и ограничения вы обнаружили у этой техники? Какова, на ваш взгляд, область ее применения?

Литература

- Дена Д. Преодоление разногласий. СПб., 1994.
- Каппони В., Новак Т. Как делать все по-своему. СПб., 1995.
- Мак-Кей М., Мак-Кей Ю., Роджерс П. Укрощение гнева. СПб.: Питер-Пресс, 1997.
- Мелибруда Е. Я — Ты — Мы. М., 1986.

Работа № 18

АССЕРТИВНЫЙ ОТКАЗ

ИНФОРМАЦИЯ К ЗАНЯТИЮ

В распоряжении людей, склонных к манипулированию, имеется огромный арсенал средств психологического давления: лесть и ложные посулы, запугивание и окрик. Однако они оказываются эффективными лишь в тех случаях, когда вы не обладаете сильной волей или подвержены воздействию со стороны более сильного противника. Научиться твердо возражать — важный этап в борьбе за самостоятельность мышления и поведения, за твердое следование своим намерениям.

Если вы не умеете говорить «нет», другим людям будет нетрудно заставить вас поступать так, как им хочется. Речь идет не просто о ситуации, когда вы не хотите своим отказом причинить кому-нибудь неприятность. Существуют ситуации, при которых отказ более гуманен по отношению к окружающим, нежели тщетные усилия удовлетворить их желания.

Первая группа — это ситуации, в которых вы точно знаете, что не сможете выполнить просьбу. Тем не менее, вы соглашаетесь, а затем ее не выполняете. Так вы подводите человека, который на вас рассчитывал. Вы бы не причинили ему такого вреда, если бы сразу сообщили, что его просьба не будет выполнена.

Вторая группа ситуаций обычно связана с любовными отношениями, лишенными взаимности. Если вам симпатизирует человек, который вам не нравится, а вы с ним встречаетесь для того, чтобы не расстроить его отказом, вы неизбежно причините ему еще большую боль позже, когда будете вынуждены сказать правду. Вы глубоко раните человека на более продолжительное время, потому что в самом начале не сумели сказать ему «нет».

Третья группа ситуаций относится к тем случаям, когда выполнение просьбы влечет за собой нарушение закона или может причинить кому-нибудь вред, а вы этого не хотите.

Если вы никому не отказываете, это еще не значит, что вы действуете во благо. В конце концов, страдают оба: один — от обманутых надежд, другой — от ощущения беспомощности и укоров совести, а впоследствии еще и от чувства вины.

Мы выделим две группы ситуаций, когда другой человек пытается побудить вас сделать то, что не в ваших интересах.

1. Вас просят что-то сделать, в чем-то уступить для того, чтобы помочь просящему.

2. Вам предлагают «для вашего блага» то, что вам не нужно.

И в том и в другом случае необходимо отделить то, что нужно другому, и то, что в ваших интересах: «провести личную границу».

Личные границы

Способность сказать «нет» имеет критическое значение для каждого человека. Она служит всему миру знаком: «Я — личность. У меня есть потребности, вкусы, предпочтения, которые столь же важны, как и ваши. И я могу за себя постоять». Когда вы говорите «нет», вы обозначаете границы своего суверенитета. Нужды и потребности всех остальных людей в мире находятся за проведенными вами границами. А внутри — ваши собственные потребности и чаяния.

Одна из причин того, что вам трудно охранять собственные интересы, может состоять в том, что ваши ранние решения заставляют вас ставить на первое место интересы других людей, а заботу о себе считать проявлением эгоизма.

Особые проблемы со словом «нет» имеют люди с нарушенной самооценкой. Они чувствуют себя недостойными давать отпор окружающим. Они не чувствуют себя вправе устанавливать границы своего «я». Они боятся, что, сказав «нет», потеряют работу или друзей, и надеются, что своей покладистостью не рассердят окружающих.

Между тем, то обстоятельство, что вы кого-то не устраиваете, ничего не говорит о том, хороши вы или плохи, достойны любви или нет.

Если вовремя не ограничить «территориальную целостность» своей личности, постепенно накапливаются впечатления, что вас постоянно используют в непонятных целях. Каждый может потратить ваше время или потеснить вас в пространстве. Вы тратите свое время и силы ради тех, кто не дает вам взамен никакой радости.

Во многих случаях простое «нет» или «спасибо, нет» — все, что нужно для установления личных границ. Вы не обязаны ничего объяснять. Вам нет нужды извиняться. Чем проще отказ, тем он убедительней и конструктивней. Ваши отказы, произнесенные любезным, но вполне уверенным тоном, создадут ощущение, что вы отвергаете не самого человека, а только его просьбу. В других обстоятельствах у вас может появиться желание объяснить подробнее.

Техника «Обозначение границ»

Реализация этой техники осуществляется в три этапа: вы отдаете просителю должное, определяете свою позицию и проводите разграничительную линию. Если вы используете все три компонента, вам нет нужды в ответ на просьбу сердиться или пускаться в объяснения.

1. Отдайте просителю должное. Если вы не очень понимаете, о чем вас просят, переспросите, чтобы узнать подробнее. Когда вы обратили должное внимание на просьбу, проситель может быть уверен, что понят правильно. Если вас просят о невыполнимом одолжении — поблагодарите за то, что обратились именно к вам. Если вам предлагают то, что вам не нужно — поблагодарите за заботу: «Я так рад, что вы обратились именно ко мне» или «Это замечательное предложение».

2. Определите свою позицию (предпочтения, чувства, понимание ситуации). Определите для себя, сможете ли вы сделать то, о чем вас просят, хотите ли вы этого и будете ли делать. Если вы решили отказать, то ведите себя уверенно и конструктивно, насколько можете. Не надо извиняться, принижать себя. Просто дайте понять, каково вам: «Я слишком устала под вечер»; «Я уже

связан другими обязательствами»; «В пятницу встретиться совершенно невозможно»; «Сейчас я никак не смогу выкроить время»; «Боюсь, что я ничего не могу для вас сделать»; «Я этим не занимаюсь, извините».

3. *Скажите «нет»*. Уверенно и однозначно откажите: «Спасибо, нет»; «Нет, не хочу»; «Нет, я лучше не буду»; «Мне это не подходит».

В большинстве случаев этого достаточно. Однако некоторые люди проявляют настойчивость, чтобы добиться от вас того, на что они не имеют права. Они пытаются вами манипулировать, то есть сыграть на ваших чувствах:

- вызвать вашу жалость: «Я очень расстроюсь... У меня будут из-за тебя большие неприятности... Я кончу с собой...»;
- обратиться к вашему самолюбию: «Такой добрый человек как ты не может оставить в беде...»;
- обратиться к неустойчивой самооценке: «Что, испугался?! Если не выпьешь, значит, ты слабак!»;
- шантажировать: «Если не сделаешь, я с тобой не буду дружить».

Техника «Перманентный отказ»

Противостоять манипулятору помогает техника перманентного отказа. Она, в сущности, мало чем отличается от уже рассмотренной техники заезженной пластинки. Разница состоит в том, что вместо повторения своих требований, вы отказываетесь.

Однозначно, четко и лаконично, используя технику проведения границ, мы формулируем то, чего не желаем.

1. Благодарность за доверие, предложение.
2. Аргументация отказа.
3. Вежливый, но твердый отказ.

Далее мы выслушиваем аргументы просящего (или предлагающего), повторяем их, чтобы он понял, что мы его слышим, и снова отказываем.

4. Выслушивание и повторение аргументов оппонента.

5. Вежливый и твердый отказ.

Мы не позволяем увести себя в сторону, не поддерживаем побочных тем, словно противоположная сторона их не произносит. Мы не приводим никаких доводов в свое оправдание, не объясняем, почему мы не желаем того или другого.

Неприятное впечатление от отказа стремимся сгладить благодарностью за сделанное нам предложение, даже если не проявляем к нему интереса. Мы разделяем позитивные намерения и цели противоположной стороны; соглашаемся со всем, что говорит нам другой человек, если это правдиво или, по крайней мере, выглядит вероятным.

И только в одном мы продолжаем вести свою линию: вразумительно говорим о том, чего не желаем. Не стоит реагировать на попытки противоположной стороны вовлечь вас в сети манипуляции. Разумно ограничиться одним лишь отказом и исключить какие-либо высказывания, унижающие достоинство оппонента.

«Отказ» имеет более широкое применение, нежели «заезженная пластинка»: мы можем отказывать не только в том, что незаконно, но и в тех ситуациях, где мы отказываться не обязаны, где у нас есть выбор. Последние ситуации представляют для многих людей особую проблему: трудно отказать из страха перед осуждением, обидой со стороны просящего. В основе этого страха лежит иррациональное убеждение: «Я обязан быть хорошим для всех».

Некоторые дополнительные техники отказа

- *Держите паузу.* Если вы имеете проблемы с обозначением своих личностных границ и автоматически отвечаете согласием на любую просьбу, попробуйте для начала оттягивать свой ответ. Возможно, вам удастся продумать его тщательней, если не будет давления со стороны. «Я позвоню вам в конце недели»; «Я дам вам знать к середине дня»; «Можно, я перезвоню вам через пять минут?».

- *Проявляйте сочувствие.* Если партнер начинает рассказывать вам о своих трудностях, то, прежде всего, нужно отнестись к ним с *пониманием*, но не более того, а именно: «Это действительно серьезная проблема, я понимаю» или: «Да, мне жаль, что у вас такие трудности», — и на этом решительно остановиться. Вы не обязаны никого выручать, если вам это не нужно. Можно сказать и так: «Да, плохо дело, но я надеюсь, вы непременно найдете выход».
- *Не перебирайте с извинениями.* Когда вы извиняетесь за свой отказ, вы тем самым, может быть, не намеренно, признаетесь перед собой и перед другими, что не чувствуете себя вправе постоять за себя. Вы говорите буквально следующее: «Простите меня за то, что мои интересы для меня ближе ваших». Чрезмерные извинения с вашей стороны как бы приглашают других еще чуть-чуть на вас надавить — и вы сдадитесь.
- *Не принижайте себя.* Есть люди, которые определяют свои личностные границы, занижая собственные возможности. «Я слишком слабый (тупой, неуклюжий, бедный, напуганный)». По большому счету, говорить «не хочу» лучше, чем говорить «не могу». Когда вы говорите «не могу», другой, якобы для вашей же пользы, станет вас убеждать, что нет, вы такой, вы можете. И тогда вам придется доказывать вашу же несостоятельность. Но если вы говорите «не хочу», то спорить не о чем.
- *Будьте точны.* Определяйте точно, что вы готовы совершить, а что делать не будете: «Я готов помочь вам перенести мебель, но только не укладывать вещи»; «Я могу вас подвезти до работы, но только если к четверти девятого вы будете готовы».
- *Следите за своими интонациями и жестами.* Стойте или сидите в удобной для вас позе. Смотрите в глаза собеседнику. Говорите уверенно, полным голосом. Пусть ваша поза и ваш голос служат дополнительным подтверждением вашей уверенности.
- *Остерегайтесь чувства виновны.* Сказав «нет», вы можете захотеть сделать что-нибудь для того, кому только что от-

казали. Убедитесь, что ваш порыв не вызван чувством вины. Лучше не связывать себя обещаниями, о которых потом будете жалеть.

Каждый имеет полное право попросить то, что ему необходимо, ожидать, что вы выполните его просьбу и расстраиваться, если не получает желаемого.

Вы можете сделать для него любезность, но можете и отказать в ней, если речь не идет о выполнении закона или ваших обещаний.

При этом вы не обязаны мучить себя чувством вины, потому что не обязаны быть для всех хорошим.

ПРАКТИКУМ

Цель работы

Изучение личностных границ и техники ассертивного отказа.

Ход работы

Упражнение выполняется в рабочей группе.

1. Группа просит участника сделать что-либо из того, что он делать не обязан.

2. Задача первого участника — последовательно в течение трех минут отказывать группе в просьбе.

3. После того, как отведенное время закончится, члены группы делятся с говорящим своими впечатлениями: был ли отказ ассертивным; не присутствовала ли в нем агрессия или робость.

4. Затем «отказывающим» становится следующий участник.

5. В роли «отказывающего» по очереди должны побывать все участники.

Обсуждение и выводы

1. Какой опыт вы приобрели, выполняя это упражнение?
2. Что вы узнали о себе?
3. Какие закономерности вы увидели и к каким пришли выводам?
4. Какие достоинства и ограничения вы обнаружили у этой техники? Какова, на ваш взгляд, область ее применения?

Литература

- Дена Д. Преодоление разногласий. СПб., 1994.
- Каппони В., Новак Т. Как делать все по-своему. СПб., 1995.
- Мак-Кей М., Мак-Кей Ю., Роджерс П. Укрощение гнева. СПб., 1997.
- Мелибруда Е. Я — Ты — Мы. М., 1986.
- Ниренберг Дж. Маэстро переговоров. Минск, 1996.

ПРИМИРЯЮЩИЕ ЖЕСТЫ

Информация к занятию

Знаменитый этолог К. Лоренц, изучая поведение, пришел к выводу, что проявление агрессии среди животных направлено на борьбу за территорию, обеспечивающую удовлетворение их потребностей. Когда нарушается граница территории, владелец бросается к нарушителю, принимает угрожающие позы и может напасть, если чужак не удалится. На своей территории он имеет преимущество: чужак убегает или затевает борьбу. Те виды животных, которые обладают каким-то естественным оружием (рога, когти, клыки и др.), не смогли бы сохраниться, если бы схватки были смертельными. Гибель животных останавливают рефлекс торможения агрессии, которые запускаются «умиротворяющими жестами». У видов, не обладающих естественным оружием, рефлекс торможения действует гораздо слабее или отсутствует.

Мы часто реагируем агрессией, когда кто-то посягает на «нашу территорию»: на жизнь, на собственность, на свободу. При этом, поведение людей во многом отличается от поведения других животных.

1. Люди выражают агрессию чаще вербально, чем физически.
2. «Территория» включает в себя не только физические границы, но и сферы интересов, границы власти, конвенциональные нормы.
3. В большинстве случаев в «территориальных» спорах оба оппонента чувствуют себя защитниками от незаконного вторжения.
4. Жизнь человека протекает в неестественно больших группах, что требует близких контактов с незнакомыми людьми. Инстинкты не приспособлены к таким условиям.

5. Реакция торможения на умиротворяющие жесты действует слабо и ненадежно. Угрозы «территории» вызывают агрессию, а инстинктивного останавливающего механизма нет.

6. Люди способны управлять своим поведением, не попадая в зависимость от инстинктов.

Умиротворяющие жесты существуют и оказывают сильное влияние, хотя и не действуют столь автоматически, как у животных. Умиротворяющими жестами являются:

- извинения;
- выражения сожаления по поводу поведения в прошлом;
- уступки по спорному вопросу;
- предложение компромисса;
- выражение понимания проблем Другого;
- признание законности точки зрения Другого;
- раскрытие собственных потребностей и эмоций, лежащих в основе определенных поступков;
- раскрытие мыслей, чувств, мотивов, событий прошлого, которые имеют отношение к конфликту;
- просьба о честной обратной связи;
- выражение добрых чувств по отношению к Другому;
- принятие личной ответственности за часть проблемы;
- поиск взаимовыгодных решений.

Эти жесты эффективно влияют на эмоциональный тон переговоров. Если во время примирительного разговора по поводу межличностного конфликта осуществляется обмен жестами примирения, то рано или поздно происходит прорыв к позитивным эмоциональным отношениям, независимо от того, разрешилось ли содержательное противоречие.

Одна из широко известных техник умиротворения предложена Д. Карнеги. Если вы твердо знаете, что не правы: нарушили обещание, правило, причинили Другому боль или неудобство, — возьмите инициативу на себя. Лучше подвергнуть себя самокритике, чем услышать ее из чужих уст. Говорите о себе то, что, как вам кажется, хочет сказать он, и он этого уже не скажет. «Любой глупец может пытаться защищать свои ошибки — большинство из них так и поступает, — но признание собственных ошибок ставит человека выше общей массы и преисполняет его чувством благородства...» — утверждал Карнеги.

Помните, что у каждого есть право на ошибку. Злодей — не тот, кто ошибается, а тот, кто причиняет зло намеренно. Ваш оппонент, скорее всего, сердится потому, что подозревает вас в намеренном причинении ему зла. Выражение сожаления меняет его восприятие вашего поступка.

Примирительные жесты обычно не действуют в случае, если вы подверглись немотивированному нападению и агрессор стремится получить удовольствие от причиняемой вам боли. В таких случаях более эффективными средствами является борьба (если есть достаточно сил), бегство (если есть шансы убежать) или обращение за помощью.

ПРАКТИКУМ

Цель работы

Изучение умиротворяющих жестов.

Ход работы

Упражнение выполняется в рабочей группе.

1. Вспомните конфликтную ситуацию, которая произошла после того, как вы нарушили данное вами обещание или ненамеренно причинили человеку неудобство.

2. Представьте, что этот человек сидит на пустом стуле в центре круга. Сформулируйте и произнесите высказывание, используя те примирительные жесты, которые представляются вам уместными.

3. Остальные члены группы делятся с говорящим своими впечатлениями: была ли реплика ассертивной, не присутствовала ли в ней агрессия или робость, вызывала ли она снижение напряжения.

4. В роли «умиротворяющего» по очереди должны побывать все участники.

Обсуждение и выводы

1. Какой опыт вы приобрели, выполняя это упражнение?
2. Что вы узнали о себе?
3. Какие закономерности вы увидели и к каким пришли выводам?
4. Какие достоинства и ограничения вы увидели у этой техники? Какова, на ваш взгляд, область ее применения?

Литература

- Дена Д. Преодоление разногласий. СПб., 1994.
- Каппони В., Новак Т. Как делать все по-своему. СПб., 1995.
- Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. М., 1989.
- Мак-Кей М., Мак-Кей Ю., Роджерс П. Укрощение гнева. СПб., 1997.
- Мелибруда Е. Я — Ты — Мы. М., 1986.
- Ниренберг Дж. Маэстро переговоров. Минск, 1996.
- Панфилова А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: учебное пособие. СПб.: Знание, СПбИВЭ-СЭП, 1999.

Николай Николаевич Васильев

ТРЕНИНГ ПРЕОДОЛЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

**Главный редактор *Ирина Авидон*
Художественный редактор *Павел Борозенец*
Директор *Леонид Янковский***

**Подписано в печать 23.01.07
Формат 60×90 1/16. Печ. л. 11.
Доп. тираж 3000 экз. Заказ 951**

**ООО Издательство «Речь»
199178, Санкт-Петербург, ул. Шевченко, д. 3 (лит. «М»), пом. I
тел. (812) 323-76-70, 323-90-63, sales@rech.spb.ru, www.rech.spb.ru
Представительство в Москве: (495) 502-67-07
Интернет-магазин: www.internatura.ru**

**Отпечатано с готовых диапозитивов
в ГУП «Типография «Наука»
199034, Санкт-Петербург, 9 линия, 12**



ТРЕНИНГ ПРЕОДОЛЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

Автор – психолог, практикующий тренер – описывает методические приемы для решения конфликтных ситуаций, сопровождая их необходимыми пояснениями, инструкциями по исполнению и иллюстративными материалами.

Книга представляет собой учебное пособие и дополнена раздаточными материалами для участников тренинга; она может успешно использоваться для проведения тренинга или отдельных практических занятий по преодолению конфликта.

ISBN 5-9268-0104-4



9 785926 801047